

Möglichkeiten einer kundenbezogenen Planung des Firmenkundengeschäftes von Banken

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)
der Friedrich-Alexander-Universität
Erlangen-Nürnberg

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Alfred Junker
München

1984



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546218_0009

MÖGLICHKEITEN EINER KUNDENBEZOGENEN PLANUNG
DES FIRMENKUNDENGESCHÄFTES VON BANKEN

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr.rer.pol.)

an der Wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Friedrich-Alexander-Universität, Erlangen-Nürnberg

vorgelegt von

Dipl.-Kfm. Alfred Junker
aus München

Referent : Professor Dr. Oswald Hahn
Korrefferent : Professsor Dr. Ludwig Bereikoven
Tag der mündlichen Prüfung : 21.02.1984

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	X
TABELLENVERZEICHNIS	XII
1. Teil : EINFÜHRUNG	1
A. Problemstellung	1
I. Entwicklung eines Planungsbewußtseins in Banken	1
II. Notwendigkeit einer kundenbezogenen Planung des Firmenkundengeschäfts	3
B. Behandlung des Planungsproblems in der Literatur	4
C. Themenabgrenzung	8
I. Planungsbegriff	8
II. Die einzelne Kundenbeziehung im Firmenkundengeschäft als Objekt der Planung	9
a) Inhalt der Planung	9
1. Kundenbezogener Leistungsabsatz	11
2. Kundenbezogener Erfolg	13
3. Kundenbezogenes Risiko	13
b) Fristigkeit der Planung	14
D. Gang der Untersuchung	16
2. Teil : PLANUNG DES KUNDENBEZOGENEN LEISTUNGSABSATZES	17
A. Begriff des Bankleistungsabsatzes	17
B. Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Leistungsabsatzes	20
I. Der Leistungsbedarf des Kunden	20

	Seite
a) Kreditgeschäft	20
1. Geldkreditbedarf	20
i. Bedarfsproblem	20
ii. Höhe des Geldkreditbedarfs	22
iii. Fristigkeit des Geldkreditbedarfs	25
iv. Surrogatkonkurrenten des Geldkredits	25
2. Avalkreditbedarf	27
i. Bedarfsproblem	27
ii. Bestimmungsfaktoren des Leistungsbedarfs	28
3. Akzeptkreditbedarf	29
i. Bedarfsproblem	29
ii. Bestimmungsfaktoren des Leistungsbedarfs	30
b) Emissionsgeschäft	30
1. Bedarfsproblem	30
i. Emission von Kapitalanteilen und Obligationen	30
ii. Börseneinführung	32
iii. Kurspflege	32
2. Bestimmungsfaktoren des Leistungsbedarfs	33
c) Einlagengeschäft	34
1. Bedarfsproblem	34
2. Bestimmungsfaktoren des Leistungsbedarfs	34
3. Surrogatkonkurrenz von Bankeinlagen	35
d) Zahlungsverkehr	37
1. Bedarfsproblem	37
2. Bestimmungsfaktoren des Leistungsbedarfs	38
3. Surrogatkonkurrenz des bankmäßigen Zahlungsverkehrs	39
II. Leistungsabnahmebereitschaft des Kunden	40
a) Konkurrenzsituation	40

	Seite
i. Die Produktkonkurrenten der planenden Bank	41
ii. Zielgruppenorientierte Spezialisierung der Anbieter	47
iii. Standort und räumlicher Wirkungsbereich der Anbieter	48
iv. Leistungsfähigkeit der Anbieter	50
v. Dauer der Geschäftsbeziehung zum Kunden	50
b) Absatzpolitisches Verhalten der planenden Bank und ihrer Konkurrenten	54
i. Qualitätspolitik	54
(A) Leistungsgestaltung	55
(B) Sortimentsgestaltung	57
ii. Informationspolitik	58
iii. Beziehungswettbewerb	60
(A) Einflußnahme über persönliche Beziehungen	60
(B) Einflußnahme aufgrund von gesellschaftsrechtlichen Beziehungen	62
(C) Einflußnahme aufgrund von vertraglichen Beziehungen	63
iv. Preispolitik	63
C. Prognose des kundenbezogenen Leistungsabsatzes	66
I. Prognoseproblem	66
II. Ermittlung des aus dem kundenbezogenen "Altgeschäft" resultierenden künftigen Leistungsabsatzes	70
a) Kreditgeschäft	70
1. Geldkredite	70
2. Aval- und Akzeptkredite	72
b) Emissionsgeschäft	73
c) Einlagengeschäft	74
d) Zahlungsverkehr	75

	Seite
III. Ermittlung des institutsbezogenen Anteils am kundenbezogenen "Neugeschäft"	75
a) Prognose des künftigen "Neugeschäftes" durch Extrapolation des bisherigen Absatzverlaufes	76
1. Extrapolationsverfahren	77
i. Lineare Extrapolation	77
ii. Methode der gleitenden Durchschnitte	79
iii. Verfahren der exponentiellen Glättung	80
2. Eignung der Extrapolationsverfahren zur Absatzprognose	81
i. Bedingung einer ausreichenden Zahl von Beobachtungswerten	82
ii. Annahme eines stabilen Absatzverlaufs	82
b) Prognose des künftigen "Neugeschäfts" ausgehend von den Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Absatzes	84
1. Informationen zum Leistungsbedarf	84
i. Geldkredit- und Einlagengeschäft	84
(A) Jahresabschluß	85
(B) Finanzplanung	87
(C) Sonstige Informationsquellen	89
ii. Aval- und Akzeptkreditgeschäft	90
iii. Emissionsgeschäft	91
iv. Zahlungsverkehr	92
2. Informationen zur Konkurrenzsituation	92
3. Prognoseverfahren bei Verwendung mehrerer erklärender Variablen	94
i. Mathematische (quantitative) Verfahren	94
ii. Subjektive (qualitative) Verfahren	95
4. Eignung der Verfahren zur Absatzprognose	97

	Seite
3. Teil : PLANUNG DES KUNDENBEZOGENEN ERFOLGSBETRAGS	99
A. Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Erfolgs	99
I. Analyse der Kosten der Kundenbeziehung	99
a) Kostenbegriff	99
b) Der Faktorverbrauch als Kostenbestimmungsfaktor	100
1. System der bankbetrieblichen Produktionsfaktoren	100
2. Zusammenhang von kundenbezogener Leistungsanspruchnahme und Faktorverbrauch	103
i. Kreditgeschäft	104
ii. Emissionsgeschäft	106
iii. Einlagengeschäft	107
iv. Zahlungsverkehr	107
3. Abhängigkeit der kundenbezogenen Kosten von der Auslastung der bankbetrieblichen Kapazitäten	108
i. Kapazitätsbegriff	109
ii. Reagibilität der Wertkosten auf Beschäftigungsschwankungen im finanziellen Bereich	112
iii. Reagibilität der Betriebskosten auf Beschäftigungsschwankungen im Betriebsbereich	113
(A) Möglichkeiten einer quantitativen Anpassung an Beschäftigungsschwankungen im Firmenkundengeschäft	113
(B) Möglichkeiten einer zeitlichen und intensitätsmäßigen Anpassung an Beschäftigungsschwankungen im Firmenkundengeschäft	115
c) Die Preise der Produktionsfaktoren als Kostenbestimmungsfaktor	116
1. Monetärer Faktor	116
i. Zinskosten	116
ii. Risikokosten	118
iii. Liquiditätskosten	118
2. Arbeit und Sachmittel	119

	Seite
II. Analyse der Erlöse aus der Kundenbeziehung	120
a) Erlösbegriff	120
b) Bestimmungsgrößen der Erlöse	121
1. Art der Bankleistungen	121
2. Menge der Bankleistungen	123
3. Höhe der Bankleistungspreise	124
4. Art der Preisstellung	125
B. Prognose des kundenbezogenen Erfolgsbeitrags	126
I. Prognoseproblem	126
II. Bestimmung des aus dem kundenbezogenen "Altgeschäft" resultierenden Teils des künftigen Erfolgsbeitrags	127
III. Bestimmung des künftigen Erfolgsbeitrags durch Extrapolation des bisherigen Erfolgsbeitrags	128
a) Probleme bei der Bestimmung des bisherigen Erfolgsbeitrags des Kunden	129
1. Probleme der Kostenzurechnung	129
i. Betriebskosten	129
(A) Vollkostenrechnung	129
(B) Teilkostenrechnung	130
ii. Wertkosten	132
2. Probleme der Erlözzurechnung	133
b) Annahme eines stabilen Erfolgsverlaufs	136
1. Werterfolg	136
2. Betriebserfolg	139
IV. Prognose des Erfolgsbeitrags ausgehend von den Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Erfolgs	140
a) Prognose des Werterfolgs	140
b) Prognose des Betriebserfolgs	143
1. Betriebskosten	143
i. Faktorverbrauch	143

	Seite
ii. Auslastung der Betriebskapazität	145
iii. Faktorpreise	146
(A) Arbeit	146
(B) Sachmittel	148
2. Betriebserlöse	148
4. Teil : MÖGLICHKEITEN DER PLANUNG DES KUNDENBEZOGENEN RISIKOS	150
A. Arten der Risiken im Firmenkundengeschäft und ihre Haupteinflußgrößen	150
I. Risikobegriff	150
II. Analyse der Risiken im Firmenkundengeschäft	151
a) Kreditgeschäft	151
1. Risikoarten	151
2. Haupteinflußgrößen des Risikos nicht frist- und betragsgemäßer Abwicklung von Kreditbeziehungen	155
i. Insolvenzursachenforschung	156
ii. Problem(Frühwarn)indikatorenforschung	159
iii. Zeitlicher Ablauf von Unternehmensinsolvenzen	161
3. Haupteinflußgrößen des Besicherungsrisikos	164
i. Umfang der Besicherung	165
ii. Art der Besicherung	167
(A) Bürgschaft	168
(B) Forderungsabtretung	169
(C) Sicherungsübereignung von Maschinen, Waren und Vorräten	171
(D) Grundpfandrechte	171
b) Emissionsgeschäft	173
c) Einlagengeschäft	175
d) Zahlungsverkehr	176

	Seite
B. Prognose des kundenbezogenen Risikos	178
I. Prognoseproblem	179
II. Risiko nicht frist- und betragsgemäßer Abwicklung von Kreditbeziehungen	180
a) Risikoprognose mit Hilfe bankinterner Daten	181
1. Indikatoren aus der Beobachtung des laufenden Geschäftsverkehrs	181
2. Eignung bankinterner Indikatoren zur Ri- sikoprognose	183
b) Risikoprognose mit Hilfe von Jahresabschlußzahlen	186
1. Untersuchungen zur Prognosetauglichkeit von Jahresabschlußzahlen	186
i. Kennzahlenprofilanalysen	186
ii. Mathematisch-statistische Verfahren	189
2. Anwendbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf den Einzelfall	192
i. Verlässlichkeit der Ergebnisse	192
ii. Allgemeingültigkeit der Ergebnisse	193
iii. Prognosegenauigkeit	198
c) Risikoprognose mit Hilfe der Unternehmensplanung des Kunden	200
d) Risikoprognose mit Hilfe unternehmensinterner und -externer Indikatoren	201
1. Auswahl der Indikatoren	201
2. Festlegung der Soll- und Toleranzgrenzen	203
3. Eignung der Indikatoren zur Risikoprognose im Einzelfall	204
III. Prognose des Besicherungsrisikos	206
a) Verwertungserlös der Sicherheiten	208
1. Informationsquellen zur Ermittlung der Liquidationswerte der Sicherungsgüter	208
i. Sicherungsnachweise des Kunden	208
ii. Bilanz	209
iii. Unternehmensplanung	209
iv. Schätzgutachten	209

	Seite
2. Prognostizierbarkeit der Verwertungserlöse	210
3. Ermittlung des Besicherungsrisikos	211
5. Teil : EIGNUNG DER PROGNOSEERGEBNISSE FÜR EINE ZIELGE- RICHTETE STEUERUNG DES FIRMENKUNDENGESCHÄFTS	214
A. Absatzsteuerung	215
B. Erfolgssteuerung	218
C. Risikosteuerung	219
D. Konsequenzen für weiterführende Untersuchungen zu die- sem Problemkreis	221
LITERATURVERZEICHNIS	222

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 1 : Der Bankleistungsabsatz - Ergebnis eines Interaktionsprozesses zwischen Kunde und Bank
- Abb. 2 : Mitwirkung von Kreditinstituten an der Emission von Industrieobligationen deutscher Unternehmen in % aller Emissionen
- Abb. 3 : Bestimmung des aus dem " Altgeschäft " resultierenden künftigen Leistungsabsatzes
- Abb. 4 : Bestimmung des kundenbezogenen " Neugeschäfts "
- Abb. 5 : Bestimmung des aus dem bestehenden Wechselkreditgeschäft resultierenden künftigen Leistungsabsatzes
- Abb. 6 : Bestimmung des aus dem bestehenden Einlagengeschäft resultierenden künftigen Leistungsabsatzes
- Abb. 7 : Absatzprognose mit Hilfe der Trendextrapolation
- Abb. 8 : Absatzprognose mit Hilfe der Methode der gleitenden Durchschnitte
- Abb. 9 : Bankbetriebliches Faktorsystem und Bankleistungsbereiche
- Abb. 10 : Entwicklung ausgewählter Zinssätze in der Bundesrepublik Deutschland seit 1978
- Abb. 11 : Risiken im Kreditgeschäft
- Abb. 12 : Fehlerquellen bei der Abwicklung von Überweisungsaufträgen

- Abb. 13 : Risikobeurteilung mit Hilfe bankinterner Daten nach
PAULUHN
- Abb. 14 : Kennzahlenprofilanalysen von insolventen Unternehmen
- Abb. 15 : Ausgewählte Ergebnisse empirischer Untersuchungen zur
Prognosetauglichkeit von Jahresabschlußzahlen
- Abb. 16 : Bewertung von Risiken aus dem Beschaffungssektor des
Kunden
- Abb. 17 : Risikofreier Bereich bei " voller " Besicherung
- Abb. 18 : Bestimmung des Besicherungsrisikos auf der Basis von
kundenbezogenem " Altgeschäft " und " Neugeschäft "
- Abb. 19 : Klassifizierung der Firmenkundschaft hinsichtlich der
Struktur ihres Leistungsbedarfs
- Abb. 20 : Entscheidungsmatrix für die Auswahl der optimalen Strategie

TABELLENVERZEICHNIS

- Tab. 1 : Firmenkundentypisches Leistungsangebot
- Tab. 2 : Bestimmungsfaktoren der Höhe des Geldkreditbedarfs
- Tab. 3 : Die Produktkonkurrenten der Universalbanken in den einzelnen Leistungssektoren
- Tab. 4 : Subjektive (qualitative) Prognoseverfahren
- Tab. 5 : Arten bankbetrieblicher Erlöse
- Tab. 6 : Frühwarnindikatoren nach HAHN/KYSTEK
- Tab. 7 : Das zeitliche Wirksamwerden von Insolvenzsachen in den betrieblichen Bereichen nach Ansicht der befragten Konkursverwalter
- Tab. 8 : Stellung der Banken als Sicherungsgläubiger im Konkurs ihrer Kunden
- Tab. 9 : Indikatoren aus der Beobachtung des laufenden Geschäftsverkehrs
- Tab. 10 : Vergleichende Analyse ausgewählter empirischer Untersuchungen zur Prognosetauglichkeit von Jahresabschlußzahlen hinsichtlich Datenmaterial und Untersuchungsmethode

1. TEIL : EINFÜHRUNG

A. Problemstellung

I. Entwicklung eines Planungsbewußtseins in Banken

Während sich Planung als Instrument der Unternehmensführung in anderen Branchen längst durchgesetzt hat, entwickelt sich ein Planungsbewußtsein in Banken erst in jüngster Zeit ^{1) 2)}. Ausgangspunkt dieser Entwicklung ist ein Strukturwandel, der sich seit Anfang der 60-iger Jahre in der deutschen Kreditwirtschaft vollzogen hat ³⁾. Bis zu diesem Zeitpunkt waren die Geschäftsbereiche der am Markt auftretenden Anbieter von Bankleistungen relativ klar abgegrenzt; aufgrund staatlich administrierter Preise war eine ausreichende Rentabilität für die Kreditinstitute gesichert ⁴⁾. Auf die Nachfrage nach Bankleistungen reagierten die Banken lediglich; ein Zwang, die bankbetrieblichen Aktivitäten an den Gegebenheiten des Marktes auszurichten, war nicht gegeben ⁵⁾.

-
- 1) Im folgenden werden die Begriffe Bankbetrieb, Kreditinstitut und Geldinstitut synonym gebraucht.
 - 2) Vgl. Deppe, Hans-Dieter, Die Planung im Bankbetrieb mit wissenschaftlichen Methoden, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 15.Jg., 1962, S.10
Herrhausen, Alfred, Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, in: Bankbetrieb, 11.Jg., 1971, S.28
Pfeister, Christopher/Holst, Detlef, Planung und Budgetierung - Führungsinstrumente für die Zukunft, in: Bankinformation, Heft 3, 1980, S.16
Büschgen, Hans E., Controlling in Universalbankbetrieben, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 34.Jg., 1982, S.193 und S.198 f.
 - 3) Vgl. Büschgen, Hans E., Markt(Absatz)orientierte Bankplanung, in: Bank und Markt, 12/1976, S.27
 - 4) Vgl. Kartte, Wolfgang, Wettbewerb und Konzentration in der Kreditwirtschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 29.Jg., 1976, S.1147
Hahn, Oswald, Entwicklungen in der Bankwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland - Gestern, heute, morgen -, in: Genossenschaftsforum, 7/1982, S.305
 - 5) Vgl. Büschgen, Hans E., Bankplanung ..., a.a.O., S.28

Mit Aufhebung der staatlichen Zinsbindung und der Bedürfnisprüfung bei Zweigstellengründungen, der Liberalisierung des Niederlassungsrechtes für ausländische Banken und dem Wegfall anderer Wettbewerbsbeschränkungen änderte sich die Situation der Kreditwirtschaft grundlegend ¹⁾. Die Kreditinstitute nutzten jetzt die Möglichkeiten des Preis- und Leistungswettbewerbs und machten sich ihre "angestammten" Marktpositionen streitig ²⁾. Folge dieser Entwicklung war ein zunehmender Rentabilitätsdruck, insbesondere von der Kostenseite her ³⁾. Gleichzeitig ging und geht mit dieser Entwicklung eine Erhöhung der Geschäftsrisiken einher; ein Indiz dafür ist die derzeitige Insolvenzwelle ⁴⁾. Der starke Verdrängungswettbewerb der Banken untereinander, der Rentabilitätsdruck, die

-
- 1) Vgl. u.a. Röhr, H., Potentialorientierte Marketing-Planung im Universalbankbetrieb, Köln 1974, S.11
Büschgen, Hans E., Bankplanung ..., a.a.O., S.27
 - 2) Vgl. Hahn, Oswald, Entwicklungen ..., a.a.O., S.305
Zur Geschäftsentwicklung und zur Markstellung der Bankengruppen seit 1960 vgl. insbesondere verschiedene Untersuchungen der Deutschen Bundesbank: N.N., Die Geschäftsentwicklung der Bankengruppen 1960-1970, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Mai 1974, S.24 f.
N.N., Neuere Geschäftsentwicklung der Bankengruppen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Mai 1974, S. 24 f.
N.N., Die Markstellung der Bankengruppen seit 1971, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, August 1978, S.11 f. Seit 1961-1981: vgl. Süchting, Joachim, Bankmanagement, Stuttgart 1982, S.149 f.
 - 3) Vgl. Mühlhaupt, Ludwig/Dolff, Peter, Grundprobleme der Bankplanung unter besonderer Berücksichtigung der Institute des langfristigen Kredits, in: Kredit und Kapital, 7.Jg., 1974, Teil (I), S.293
Büschgen, Hans E., Bankplanung ..., a.a.O., S.27
Pfeister, Christopher/Holst, Detlef, Planung ..., a.a.O., S.16
 - 4) Vgl. u.a. Adam, Klaus G., Controlling in Kreditinstituten, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 35.Jg., 1982, S.923
Nach den Angaben des Statistischen Bundesamtes in Wiesbaden gab es in 1982 die meisten Insolvenzen seit Bestehen der Bundesrepublik Deutschland. Die Amtsgerichte meldeten 15.877 Unternehmenszusammenbrüche, was ein Zuwachs von 36,2 % gegenüber dem Vorjahr bedeutet. Vgl. N.N., Handelsblatt vom 10.2.1983, S.6

zunehmende Unübersichtlichkeit des betrieblichen Geschehens und steigende Verlustgefahren ließen die Notwendigkeit einer systematischen Planung der bankbetrieblichen Aktivitäten zunehmend erkennbar werden. Zu fragen bleibt, woraus sich das besondere Interesse der Banken ableitet, kundenbezogen und speziell den Einzelfall im Firmenkundengeschäft zu planen.

II. Notwendigkeit einer kundenbezogenen Planung des Firmenkundengeschäfts

Wachstum, Erfolg und Sicherheit des einzelnen Kreditinstituts gehen letztlich auf seine Kunden zurück. So können Banken nur in dem Maße wachsen, wie der Bedarf der Bankkunden an Bankleistungen zunimmt. Die Kundenstruktur beeinflußt die Ausstattung der Bank mit Personal und Betriebsmitteln, seine Einlagenstruktur und damit zugleich auch die bankbetrieblichen Aufwendungen. Die Bankerträge sind ebenfalls in starkem Maße durch die Zusammensetzung der Bankkundschaft strukturiert. Durch die laufenden Dispositionen des Kunden über seine Bank-einlagen und durch Kreditaufnahmen bzw. die Inanspruchnahme eingeräumter Kreditlinien beeinflußt der einzelne Kunde zudem die Liquiditätssituation der Bank. Fallissements von Kunden schlagen, soweit die Bank an diese Kredite ausgereicht hat, auf sie durch.

Es ist deshalb nur konsequent, wenn bei der Planung der bankbetrieblichen Aktivitäten von den einzelnen Kundenbeziehungen ausgegangen wird. Denn durch eine Planung der einzelnen Kundenbeziehungen wird ein zielgerichteteres Handeln der Bank insgesamt erreicht.

Ein solcher Planansatz ist jedoch angesichts der meist großen Anzahl der Bankkunden und dem damit verbundenen Planungsaufwand weder realisierbar noch in jedem Fall erforderlich. Die Privatkundschaft ist hinsichtlich ihres Leistungsbedarfs, ihres Leistungsnachfrageverhaltens und ihrer Bonität weitgehend gleich strukturiert. Unterschiede wirken sich angesichts der großen Zahl dieser Kunden und dem vergleichsweise geringen Anteil des einzelnen Kunden am gesamten Geschäftsumfang zudem kaum aus. Diese Kundengruppe kann deshalb als Gesamtheit geplant werden. Demgegenüber stellt die Gruppe der gewerblichen Kundschaft, die sogenannte Firmenkundschaft, gemessen an diesen Kriterien eine heterogene Gruppe dar. Aufgrund des oft erheblichen Anteils einzelner Firmenkunden am Leistungsvolumen der Bank und dem Erfolgs- und Risikobeitrag sind Veränderungen im Leistungsbedarf, im Leistungsnachfrageverhalten und in der Bonität dieser Kunden für die Bank von vitalem Interesse. Insoweit besteht die Notwendigkeit, hier den Einzelfall zu planen.

B. Behandlung des Planungsproblems in der Literatur

Verfolgt man die Auseinandersetzung mit Fragen der Bankplanung in der Literatur, so stellt man fest, daß zunächst Lösungsansätze gesucht wurden, einzelne Geschäftssparten zu planen. Dabei konzentrierte sich das Interesse insbesondere auf die Planung des Aktiv- und Passivgeschäftes der Kreditinstitute ¹⁾. Diese Vorgehensweise dürfte zum einen in

1) Vgl. Mühlhaupt, Ludwig, Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung einer Kreditbank, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 8. Jg., 1956, S.7-74
Deppe, Hans-Dieter, Beiträge zur Theorie der Wirtschaftsplanung der Kreditbank, Diss. Kiel 1959 und derselbe: Zur Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung von Kreditinstituten, in: Weltwirtschaftliches Archiv, Bd. 86, 1961, S. 303-351 (Fortsetzung der Fußnote nächste Seite).

der bei den Banken ursprünglich vorherrschenden geschäftspartenbezogenen Organisationsstruktur begründet gewesen sein, zum anderen in der besonderen Bedeutung des Aktiv- und Passivgeschäftes. Bei den Arbeiten von MÜHLHAUPT und DEPPE und in ihrer Fortentwicklung die Arbeiten von MEYER ZU SELHAUSEN, LIPPMANN, KÜLLMER, ZINKEN und SPETTMANN handelt es sich um modelltheoretische Planungsansätze ¹⁾.

Die erste grundlegende Arbeit zu einer angewandten Theorie der Bankplanung legte KOLBECK vor ²⁾. Sie betrachtete erstmals den gesamten Geschäftsbereich der Bank und beleuchtet insbesondere die Möglichkeiten einer Langfristplanung in Banken. Später folgten dann weitere Untersuchungen, die sich aus gesamtbankbezogener Sicht mit speziellen Fragestel-

(Fortsetzung Fußnote S. 4)

Greshake, Kurt, Planung der Mindestreserven durch den Gelddisponenten, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 17. Jg., 1964, S. 871-874

Deppe, Hans-Dieter, Bankbetriebliches Wachstum, Funktionszusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969

Meyer zu Selhausen, H., Die Optimalplanung von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung einer Kreditbank mit den Methoden der Unternehmensforschung, Köln 1970

Lippmann, H., Die dynamische Planung des finanziellen Bereichs von Banken an Hand von Modellen unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses der internen Verrechnung zwischen aktivischen und zwischen passivischen Konten, Diss. Münster 1970

Mühlhaupt, Ludwig/Dolff, P., Bankplanung, Teil (I) ..., a.a.O., S. 294-450 und Teil (II) in: Kredit und Kapital, 7. Jg., 1974, S. 451-471

Küllmer, H., Bankbetriebliche Programmierung unter Unsicherheit, Wiesbaden 1975

Zinken, R., Die Planung im Bankbetrieb unter besonderer Berücksichtigung operationsanalytischer Lösungsversuche zur Optimalplanung des Aktiv- und Passivgeschäftes, Köln 1975

Spettmann, Thomas, Budgeting im finanziellen Leistungsbereich der Bank mit Hilfe eines modularen Planungsmodells, München 1979

- 1) Zur Eignung von mathematischen Modellen zur Prognose in Banken vgl. S. 97 ff.
- 2) Vgl. Kolbeck, Rosemarie, Bankbetriebliche Planung - Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971

lungen wie der Standort- ¹⁾, Werbe- ²⁾ und Vertriebsplanung ³⁾ sowie der Kosten- ⁴⁾, Personal- ⁵⁾ und Wachstumsplanung ⁶⁾ beschäftigen.

Während als Folge der stärkeren Marktorientierung der Banken in jüngster Zeit zunehmend eine Ausrichtung der Organisationsstruktur auf den Kunden erfolgt ⁷⁾, fehlt es bisher an einer entsprechend detaillierten, auf den einzelnen Kun-

-
- 1) Vgl. Fuchs, H., Planung und Probleme des Standorts von Kreditinstituten, Diss. Köln 1969
 - 2) Vgl. Halberstadt, H.H., Die Werbeplanung der Kreditbanken im Massengeschäft, Frankfurt/Main 1971
 - 3) Vgl. Cramer, Jörg E., Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb, ihre Planung und Einführung, Frankfurt/Main 1970
Bösel, H.D., Zur Frage des Vertriebs und seiner Planung bei Kreditinstituten, Vertriebsplanung und Sortimentsgestaltung im Bankbetrieb, (Hrsg.) Hans E. Büschgen, Köln 1972
 - 4) Vgl. Eichhoff, K.H., Die Bedeutung der Kostenrechnung für die Planung in Kreditinstituten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 25. Jg., 1976, Teil (I), S. 37-41, Teil (II), S. 71-76
Kleber, Eckard, Kostenplanung in Kreditinstituten, Diss. Göttingen 1972
Krewerth, Bernhard, Die Kostenrechnung als Steuerungsinstrument im Bankbetrieb, Frankfurt/Main 1981, S. 206 ff.
 - 5) Vgl. Benölken, Heinz, Langfristige Personalplanung im Kreditinstitut, Berlin 1976
 - 6) Vgl. Franke, K.H., Wachstumsplanung in Kreditinstituten, Ein entscheidungsorientierter Beitrag zur langfristigen Planung der Kreditbank, Berlin 1978
 - 7) Vgl. Mankwald, Rolf, Marketingorientierte Organisation bei Universalbanken, Frankfurt/Main 1975, S. 212
Hahn, Oswald, Die Führung des Bankbetriebes, Eine Einführung in Geschäftsbank-Politik, 1. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1977, S. 75 ff.
Starke, Wolfgang, Kundenorientierung im Kreditgeschäft, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 16. Jg., 1977, S.1-3

den abgestellten Planung¹⁾. In der Literatur wird inzwischen zwar verschiedentlich auf die Notwendigkeit hingewiesen, daß die Planung die Gegebenheiten und Erfordernisse des Marktes berücksichtigen muß, und nicht am Kunden

1) Zum Stand der Planung in der Praxis:

Vgl. Abel, Goerd: Zur langfristigen Planung in Kreditinstituten, in: Österreichisches Bankarchiv, 18. Jg., 4/1970, S. 114-133

Faust, Hermann/Klopfer, Dieter/Eufinger, Jürgen/Spieß, Adolf, Prognosen im Sparkassenbetrieb, München 1972

Abels, Peter/Eufinger, Jürgen, Das Sparkassen-Prognosesystem, Informationsinstrument für Betriebsanalyse und -planung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 25. Jg., 4/1976, S. 119-123

Haumer, Hans, Erfahrungen mit marktorientierter Bankplanung, in: Bank und Markt, 8/1976, S. 34-38

Abels, Peter, Systematische Finanzplanung - notwendiger denn je, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 27. Jg., 1/1978, S. 15-19

Igelbrink, Wolf-Dieter/Selchert, Klaus/Schorling, Werner/Meister, Manfred/Bonns, Alfred B., Unternehmensplanung in Sparkassen, Grundlagen, Ansätze, Lösungen, Stuttgart 1978

Heinz, Harald, Planung in Sparkassen, in: Planung in Kreditunternehmen, (Hrsg.) Österreichisches Forschungsinstitut für Sparkassenwesen, Wien 1978, S. 13-26

Bruck, Karl, Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung der Zentralsparkasse, in: Planung in Kreditunternehmen, (Hrsg.) Österreichisches Forschungsinstitut für Sparkassenwesen, Wien 1978, S. 29-36

Kolarik, F.G., Die Einjahresplanung in der Creditanstalt Wien, in: Angewandte Planung, Zeitschrift für das Management in Wirtschaft und Verwaltung, Heft 3, 6/1979, S. 106-117

Patock, Horst/Galle, Georg, Marketingplanung bei Sparkassen und Girozentralen, 28. Jg., 6/1979, S. 253-256

Pfeister, Christopher/Holst, Detlef, Planung ..., a.a.O., S. 16-24

Humpert, Alfons/Schweim, Joachim, Computergestützte Bilanzplanung bei der DG-Bank, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 33. Jg., 9/1980, in Beilage zu Nr. 18, S. 3-4

Eufinger, J./Ring, Hans Jürgen, Planungsrechnung im Sparkassen-Prognosesystem, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 31. Jg., 1982, S. 167-179

vorbeigeplant werden dürfe ¹⁾. Eine Untersuchung zur kundenbezogenen Planung des Firmenkundengeschäfts liegt jedoch noch nicht vor.

C. Themenabgrenzung

I. Planungsbegriff

Weitgehende Einigkeit besteht in der Literatur darüber, daß Planung einen gedanklichen Prozeß darstellt, der auf künftiges Handeln ausgerichtet ist ²⁾. Richtschnur dieses Handelns ist die unternehmerische Zielsetzung. Sehr unterschiedliche Meinungen werden jedoch hinsichtlich dessen vertreten, was der Planungsprozeß umfaßt ³⁾. So beinhaltet der Planungsprozeß bei engem Verständnis des Planungsbegriffs die Vorscheurechnung (Prognosephase). Bei weitester Fassung des Planungsbegriffs umfaßt Planung neben der Vorscheurechnung auch die Erarbeitung alternativer Strategien, die Auswahl der optimalen Strategie, die Planrealisation und die Plankontrolle.

1) Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter: Kundenerfolgsanalyse als Planungs- und Entscheidungsinstrument, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 25. Jg., 1972, Heft 16, S. 763

Haumer, Hans, Erfahrungen ..., a.a.O., S. 34

Büschgen, Hans E., Bankplanung ..., a.a.O., S. 27

Tönjes, Uwe, Kunden-Informationssysteme und Kundenkalkulation, in: Die Bank, 3/1980, S. 111

2) Zum Planungsbegriff und zum Wesen der Planung vgl. insbesondere die ausführliche Darstellung bei Weber und Kolbeck und die dort angegebene Literatur:

Vgl. Weber, H., Die Spannweite des betriebswirtschaftlichen Planungsbegriffs, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 16. Jg., 1964, S. 716-724

Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung ..., a.a.O., S. 18 ff.

3) Vgl. Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung ..., a.a.O., S.20 ff.

In der vorliegenden Arbeit werden nur die Planungsaktivitäten behandelt, die die Prognosephase des Planungsprozesses betreffen. Diese Abgrenzung erscheint im Hinblick auf die Vielschichtigkeit des Planungsproblems, aber auch im Hinblick auf die Themenstellung zweckmäßig, denn wir glauben, daß die Frage nach der Möglichkeit der Planung einzelner Kundenbeziehungen im Firmenkundengeschäft bereits in der Prognosephase beantwortet wird, und zwar bei der Frage, inwieweit Banken über Informationen verfügen, die Aussagen über die künftige Entwicklung der einzelnen Kundenbeziehung zulassen.

Wir sehen deshalb auch die Aufgabenstellung dieser Arbeit in erster Linie in einer Beurteilung der Möglichkeiten der Planung von Kundenbeziehungen im Hinblick auf die bei den Banken vorliegenden bzw. von ihnen beschaffbaren Informationen.

II. Die einzelne Kundenbeziehung im Firmenkundengeschäft als Objekt der Planung

Wie oben ausgeführt wurde, soll als Objekt der Planung die einzelne Kundenbeziehung im Firmenkundengeschäft betrachtet werden ¹⁾. Damit ist das Planungsobjekt jedoch noch nicht ausreichend beschrieben. Im folgenden wird deshalb der Planungsgegenstand genauer abgegrenzt.

a) Inhalt der Planung

Wenn Planung ein auf künftiges Handeln ausgerichteter Prozeß und Richtschnur des Handelns die Zielsetzung der Unternehmung ist, so folgt daraus, daß sich auch der Inhalt

1) Vgl. S. 3

der Planung aus der Zielsetzung der Unternehmung ableiten muß.

Hinsichtlich der Zielsetzung von Kreditinstituten werden in der Literatur im wesentlichen folgende Haupt (Ober)ziele unterschieden ¹⁾:

- Leistungsziele,
- Erfolgsziele,
- Sicherungsziel.

Überträgt man diese Zielinhalte auf die einzelne Kundenbeziehung, lassen sich drei Plangrößen ableiten, die im weiteren als Gegenstand der Planung betrachtet werden sollen. Im einzelnen handelt es sich dabei um:

- den kundenbezogenen Leistungsabsatz,
- den kundenbezogenen Erfolg
- und das kundenbezogene Risiko.

1) Die "ältere" Literatur unterscheidet teilweise nur zwischen dem Erfolgs- (Rentabilitäts-) und dem Sicherungsziel.

Vgl. u.a. Fischer, Otfried, Bankbilanzanalyse, Meisenheim/Glan 1956, S. 41 ff.

Wittgen, R., Die Geldpolitik der Geschäftsbanken, Frankfurt/Main 1965, S. 24

Hagenmüller, Karl F., Bankbetrieb, Bd. III, Rechnungswesen und Bankpolitik, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 270 ff. In der "jüngeren" Literatur werden neben Leistungszielen auch noch ethische und soziale Ziele, wie Streben nach Macht, Prestige, Erhaltung des sozialen Friedens als Hauptziele der Kreditinstitute genannt.

Vgl. u.a. Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung ..., a.a.O., S. 108 ff.

Herrhausen, Alfred, Langfristplanung, a.a.O., S. 335

Mühlhaupt, Ludwig/Dolff, Peter, Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, in: Kredit und Kapital, 8. Jg., 1975, S. 496 ff.

Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik..., a.a.O., S. 56 ff.

Hauschildt, Jürgen, Unterschiede in der Zielkonzeption privatwirtschaftlicher, genossenschaftlicher und öffentlicher Banken? in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 4, 1973, S. 26-44

1. Kundenbezogener Leistungsabsatz

Der kundenbezogene Leistungsabsatz umfaßt im allgemeinen nicht die gesamte Leistungspalette, die von Banken angeboten werden, vielmehr fragen bestimmte Kundengruppen aufgrund ihres spezifischen Leistungsbedarfs auch nur ganz bestimmte Leistungsarten nach ¹⁾. So nimmt die Firmenkundschaft in der Regel die für Privatgeschäft typischen Leistungsarten wie Anschaffungsdarlehen, Prämiensparen, Kauf von Sorten und Münzen nicht in Anspruch.

Diese Leistungsarten können deshalb bei der Planung von Kundenbeziehungen im Firmenkundengeschäft von vornherein ausgeklammert bleiben. Aber auch der Leistungsbedarf der Firmenkundschaft ist unterschiedlich strukturiert. Dies macht es erforderlich, die Bankleistungsarten, die wir als Gegenstand der Planung behandeln wollen, näher zu definieren.

Wir gehen im weiteren von folgendem, für die Firmenkundschaft als typisch zu bezeichnenden Bankleistungsangebot aus:

1) Vgl. u.a. Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen, Schriftenreihe Annales Universitatis Saraviensis, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Abteilung, Heft 11, Köln/Berlin/Bonn/München 1964, S. 32 ff., S. 45, S. 64 ff., S. 119 ff.
Feldbausch, Friedrich, K., Bankmarketing, München 1974, S. 25 ff., S. 85 ff.
Slevogt, H., Marketing im Bankgeschäft, in: Die Finanzen des privaten Haushalts, Festschrift für W. Kaminsky, (Hrsg.) F. Schneider, Frankfurt/Main 1969, S. 192 ff.
Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik..., a.a.O., S. 76 ff.

Tab. 1 : Firmenkundentypisches Leistungsangebot

LEISTUNGSSEKTOR :	LEISTUNGSART :
Kreditgeschäft	Geldkredite - Tages- und Termingeldaufnahmen - Kontokorrentkredit - Wechselkredit - Darlehen Kreditleihe - Avalkredit - Akzeptkredit
Einlagengeschäft	Tages- und Termingeldanlagen
Emissionsgeschäft	Plazierung von Obligationen und Kapitalanteilen Börseneinführung Kurspflege
Zahlungsverkehr	Scheck, Überweisung Abbuchung, Dokumenteninkassi

- 1) Geldkredite treten je nach Laufzeit, Besicherung und Verwendungszweck der Kredite in einer Vielzahl von Spielarten und unter Verwendung unterschiedlichster Bezeichnungen auf. Wir beschränken uns auf die für unsere Zielgruppe gebräuchlichsten Formen.

Aus dieser Abgrenzung folgt indes nicht, daß, wie noch zu zeigen sein wird, Firmenkunden grundsätzlich alle diese Bankleistungen nachfragen. Es sind auch andere Leistungsarten denkbar, die von diesem Kundenkreis in Anspruch genommen werden und die hier nicht genannt sind. Diese Leistungspalette stellt vielmehr nur ein typisches Leistungsspektrum unserer Zielgruppe dar, anhand dessen wir exemplarisch die Möglichkeiten der Planung einzelner Kundenbeziehungen im Firmenkundengeschäft aufzeigen wollen.

2. Kundenbezogener Erfolg

Unter kundenbezogenem Erfolg wird hier der positive oder negative Saldo aus Aufwendungen und Erträgen verstanden, der sich - bezogen auf einen bestimmten Planungszeitraum - für die einzelne Kundenbeziehung ergibt und mit dem der Kunde zum Gesamterfolg der Bank beiträgt. Die Möglichkeiten der Bestimmung des künftigen Erfolgsbeitrages des Kunden werden dabei für die unter a) genannten Bankleistungen erörtert.

3. Kundenbezogenes Risiko

Aus dem Sicherungsziel der Bank wurde als dritte Plangröße das kundenbezogene Risiko abgeleitet. Das Sicherungsziel verlangt, daß sich Banken dort in ihrem Wachstums- und Erfolgsstreben Beschränkungen auferlegen, wo ihre Sicherheit gefährdet ist. Eine solche Existenzgefährdung kann zum einen darin bestehen, daß die Bank ihre laufenden Zahlungsverpflichtungen nicht mehr erfüllen kann (Liquiditätsziel) und zum anderen in Risiken, die zu Vermögensverlusten füh-

ren 1).

Das Liquiditätsziel spielt für die einzelne Kundenbeziehung unmittelbar keine Rolle, da diese Bedingung nur für die "Gesamtbank" erfüllt sein muß. Unabhängig davon beeinflusst der einzelne Kunde durch seine Dispositionen die Liquiditätssituation der Bank. Dies kann die Bank bei ihrer Liquiditätsplanung dadurch berücksichtigen, daß sie die entsprechenden Zahlen aus der kundenbezogenen Absatzplanung mit einfließen läßt. Eine unmittelbare Gefährdung der Sicherheit der Bank durch den einzelnen Kunden kann demgegenüber durch Vermögenverluste entstehen, z.B. im Falle des Konkurses eines Kunden. Dieses Risiko ist Gegenstand der Untersuchung.

b) Fristigkeit der Planung

Zur zeitlichen Abgrenzung der Planung werden in der Literatur eine Reihe von unterschiedlichen Kriterien angeboten ²⁾. So verlangt AGTHE eine zeitliche Kongruenz von Planungszeitraum und der Reichweite der zu treffenden Entscheidungen ³⁾. HERRHAUSEN begründet die Wahl des Fünfjahreszeitraums als Planungshorizont einer Langfristplanung damit, daß

- in diesem Zeitraum der größte Teil der von einer Bank gewährten Kredite wieder zurückgeflossen ist,

1) Das Liquiditätsziel wird von einer Reihe von Autoren als ein neben dem Sicherheitsziel eigenständiges Unternehmensziel behandelt. Das Sicherheitsziel beinhaltet in diesen Fällen ausschließlich die Existenzgefährdung aus Vermögensverlusten. Vgl. hierzu
Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung ..., a.a.O., S. 96
Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik ..., a.a.O., S. 56

2) Vgl. u.a. Bitz, Michael, Zeithorizonte bei der Investitions- und Finanzplanung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 30. Jg., 1978, S. 175-193

3) Vgl. Agthe, K., Langfristige Unternehmensplanung, in: Unternehmensplanung, (Hrsg.) K. Agthe und E. Schnaufer, Baden-Baden 1963, S. 65

- neugegründete Geschäftsstellen bis dahin im allgemeinen ihren break-even-point erreicht haben,
- akquisitorische Maßnahmen sich auf die Kunden und/oder die Geschäftsstruktur im Aktiv-, Passiv- und Dienstleistungsgeschäft in der Regel voll ausgewirkt haben
- und die Auswirkungen eines Konjunkturzykluses im wesentlichen zu übersehen sind ¹⁾.

Auf eine zeitliche Abgrenzung der Planung soll hier aus folgenden Gründen verzichtet werden:

Eng verbunden mit der Frage der Fristigkeit der Planung ist das Problem der Informationsbeschaffung ²⁾. So können nur in dem Maße Aussagen über die künftige Entwicklung getroffen werden, in dem entsprechende Informationen über die zu prognostizierenden Größen Leistungsabsatz, Erfolg und Risiko vorliegen. Der Planungshorizont hängt damit wesentlich von der Verfügbarkeit der Informationen ab. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch, mit welchem Aufwand Informationen beschafft werden können. Gerade diese Fragen sollen im weiteren Verlauf der Arbeit beantwortet werden.

1) Vgl. Herrhausen, Alfred, Langfristplanung ..., a.a.O., S. 357

2) Vgl. u.a. Wittmann, Waldemar, Unternehmung und unvollkommene Information, Köln-Opladen 1959, S. 141 ff.
Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung ..., a.a.O., S. 184 ff.

D. Gang der Untersuchung

Die Untersuchung folgt in ihrem Aufbau den drei Plangrößen Leistungsabsatz, Erfolg und Risiko. Teil 2 der Arbeit behandelt die Möglichkeiten der Planung des kundenbezogenen Absatzes, Teil 3 des kundenbezogenen Erfolgsbeitrags und Teil 4 des kundenbezogenen Risikos. Dem Ablauf des Planungsprozesses entsprechend ¹⁾ wird jeweils im ersten Schritt der Frage nachgegangen, welche Haupteinflußgrößen den kundenbezogenen Leistungsabsatz, den Erfolg und das Risiko bestimmen. Im zweiten Schritt wird dann untersucht, inwieweit diese Größen anhand der in Banken verfügbaren Informationen prognostiziert werden können.

In Teil 5 wird als Resümee aus den vorangegangenen Überlegungen die Eignung der Prognoseergebnisse für eine zielgerichtete Steuerung des Firmenkundengeschäfts untersucht und die Konsequenzen die sich hieraus für künftige Arbeiten zu diesem Problemkreis ergeben, aufgezeigt.

1) Vgl. Bircher, Bruno, Langfristige Unternehmensplanung, Konzepte, Erkenntnisse und Modelle auf systemtheoretischer Grundlage, Bern und Stuttgart 1976, S. 306

Aurich, Wolfgang/Schroeder, Hans-Ulrich, Unternehmensplanung im Konjunkturverlauf, Planen und Durchführen von Wachstums-, Konsolidierungs- und Schrumpfungsstrategien mit Fallstudien, (Hrsg.) Prognos AG, Basel, München 1977, S. 36

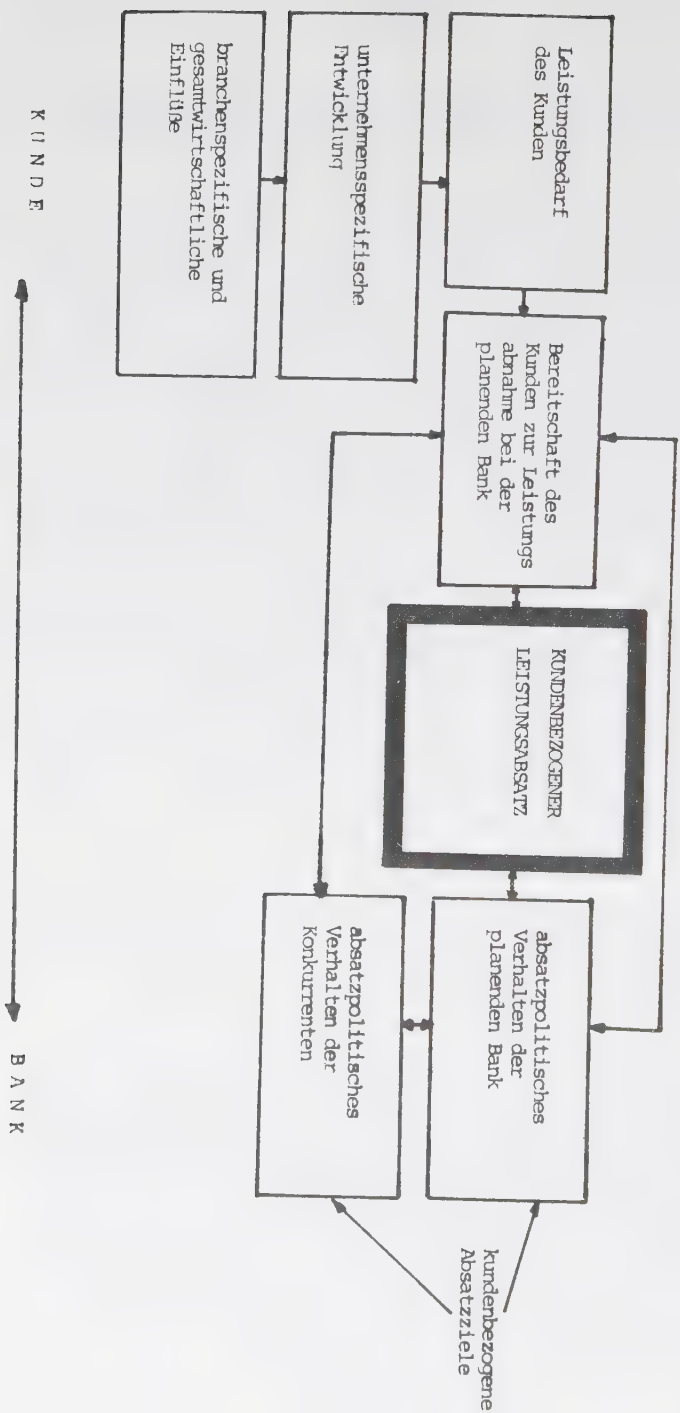
2. TEIL: PLANUNG DES KUNDENBEZOGENEN LEISTUNGSABSATZES

A. Begriff des Bankleistungsabsatzes

Die Meinungen in Literatur und Praxis, was unter dem Begriff Bankleistungsabsatz zu verstehen ist, haben sich im Lauf der Zeit stark verändert ¹⁾. Dies erklärt sich aus dem eingangs beschriebenen Wandel des Marktes für Bankleistungen vom Käufer- zum Verkäufermarkt. Während darunter in der "älteren" Literatur im allgemeinen die Erledigung von Kundenaufträgen gesehen wurde, setzte sich mit der zunehmenden Verbreitung des Marketinggedankens mehr und mehr eine kundenorientierte Definition durch. Wir sehen im Bankleistungsabsatz weder eine einseitig vom Kunden noch eine einseitig von der Bank her bestimmte Größe, sondern vielmehr das Ergebnis eines Interaktionsprozesses, der sich zwischen Kunde und Bank vollzieht ²⁾. Auf seiten des Kunden wird der Bankleistungsabsatz dabei wie Abb. 1 auf S.13 zeigt, zum einen durch den Leistungsbedarf des Kunden und zum anderen durch seine Bereitschaft, diesen bei der planenden Bank zu decken, bestimmt. Auf seiten der Bank

-
- 1) Vgl. hierzu insbesondere Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen, Schriftenreihe Annales Universitas Saraviensis, Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Abteilung Heft 11, Köln/Berlin/Bonn/München 1964, S.22
Loos, Norbert, Die Marktpolitik der Kreditinstitute, Stuttgart 1969, S.41 ff.
In der "klassischen" bankbetrieblichen Literatur - u.a. bei Hagenmüller - und in seiner Folge teilweise auch noch in der "jüngeren" Literatur wird im Einlagengeschäft der Banken keine Absatzleistung, sondern eine Beschaffungsleistung gesehen. Wie Hahn ausführlich begründet, läßt sich diese Auffassung jedoch nicht halten. Vgl. Hagenmüller, K.F., Der Bankbetrieb, Bd.II, Rechnungswesen und Bankpolitik, 3.Aufl., Wiesbaden 1970, S. 162 ff., insb. S. 165
Hahn, Oswald, Das Passivgeschäft als Bankleistungsangebot, in: Österreichisches Bankarchiv, Heft 10, 1976, S. 392 ff.
- 2) Vgl. auch Röhr, Harald, Marketing-Planung ..., a.a.O., S.141
Eilenberger, Guido: Banken im Wettbewerb - Grundlagen und Instrumente bankbetrieblicher Wettbewerbspolitik, Berlin 1975, S. 15 und S. 90

Abb. 1 : Der Bankleistungsabsatz - Ergebnis eines Interaktionsprozesses zwischen Kunde und Bank



entscheidet darüber deren absatzpolitische Zielsetzung. Die kundenbezogenen Absatzziele werden maßgeblich durch den bisherigen Verlauf der Geschäftsbeziehung, aber auch durch die Erwartungen der Bank hinsichtlich des künftigen Absatzverlaufes beeinflusst. Je nachdem, welche Zielsetzung die Bank verfolgt, wird sie durch den Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums versuchen, die Leistungsabnahmebereitschaft des Kunden im Sinne ihrer Zielsetzung zu beeinflussen. Gleiche oder ähnliche Leistungen wie die planende Bank bieten aber auch noch andere Betriebswirtschaften an ¹⁾. Für die Bereitschaft des Kunden zur Leistungsabnahme beim planenden Kreditinstitut ist deshalb nicht nur deren absatzpolitisches Verhalten, sondern auch das ihrer Konkurrenten entscheidend.

Soll der künftige kundenbezogene Bankleistungsabsatz prognostiziert werden, ist demzufolge zunächst der Frage nachzugehen, was den Leistungsbedarf und die Leistungsabnahmebereitschaft von Firmenkunden im einzelnen bestimmt ²⁾. Daran schließt sich die Frage an, ob in Banken die informatorischen Voraussetzungen vorliegen, um den künftigen Bankleistungsabsatz an einzelne Kunden zu ermitteln und mit welcher Genauigkeit und Sicherheit eine Absatzprognose möglich ist.

-
- 1) In Anlehnung an Hahn fassen wir den Kreis der Konkurrenten weiter, als dies üblicherweise in der bankbetrieblichen Literatur geschieht, d.h., wir sehen nicht nur die verschiedenen Geschäftsbankentypen als Konkurrenten - in diesem Sinne vgl. u.a. Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 143 ff. - sondern alle Betriebswirtschaften, "die dem gleichen Verwendungszweck dienende Leistungen anbieten". Hahn, Oswald, Die Substitutionskonkurrenten der Universalbanken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 18. Jg., 1966, S. 503 ff. und derselbe, Geschäftsbank- Politik., a.a.O., S. 133 ff.
- 2) Marr bezeichnet die Auswahl der Einflußgrößen, die als erklärende Variablen in die Absatzprognose eingehen, und die Analyse ihres Zusammenhangs mit der interessierenden Prognosevariablen als Kernproblem der Absatzprognose. Vgl. Marr, Rainer: Absatzprognose, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (Hrsg.) B. Tietz, Stuttgart 1974, S. 90

Zu den Bestimmungsfaktoren des Bankleistungsabsatzes liegen bereits verschiedene Untersuchungen vor.¹⁾ Es fehlt aber bisher an einer speziell die Absatzbeziehung im Firmenkundengeschäft analysierende und nach einzelnen Bankleistungen differenzierende Darstellung.

E. Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Leistungsabsatzes

I. Der Leistungsbedarf des Kunden

a) Kreditgeschäft

Bei der Erörterung der Bestimmungsfaktoren des Leistungsbedarfs im Kreditgeschäft wird im folgenden zwischen Geldkreditbedarf einerseits und Leih-Kreditbedarf andererseits differenziert. Diese Betrachtung ist notwendig, da der Bedarf der Kunden nach Geldkredit und Kreditleihe unterschiedlich beeinflußt ist.

1. Geldkreditbedarf

i. Bedarfsproblem

Versteht man unter der Aufnahme von Geldkrediten eine Form der Kapitalbeschaffung und setzt man Kapitalbeschaffung mit Kapitalbedarfsdeckung gleich, so ist Voraussetzung für das Vorliegen eines Geldkreditbedarfs ein Kapitalbedarf des Bankkunden ¹⁾. Ein Kapitalbedarf muß jedoch nicht notwendigerweise eine Nachfrage nach Geldkrediten auslösen, soweit dem Kunden noch andere Kapitalquellen zur Verfügung stehen oder der Kapitalbedarf durch Einsparungsmaßnahmen verringert werden kann. Dieses Problem der Surrogatkonkurrenz von Geldkrediten, wie es HAHN bezeichnet, wird zunächst ausge-

1) Siehe Fußnote 1 auf Seite 21

klammert, wir kommen hierauf unter iv. auf den Seiten 25ff.zurück.²⁾ Ein Kapitalbedarfsproblem und damit, wenn auch nicht notwendigerweise, ein Geldkreditbedarfsproblem stellt sich für den Bankkunden immer dann, "wenn die von ihm zu leistenden Auszahlungen (Geldabflüsse, A.d.V.) und die erhaltenden Einzahlungen (Geldzuflüsse, A.d.V.) betragsmäßig wie zeitlich auseinander fallen."³⁾ Folgt man der Systematik von STÖRRLE, kann der Kapitalbedarf der Unternehmen leistungswirtschaftlich oder finanzwirtschaftlich bedingt sein⁴⁾. Der leistungswirtschaftlich induzierte Kapitalbedarf steht in direktem Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungserstellung und-Verwertung. Er beinhaltet insbesondere die Ausstattung der Unternehmung mit Betriebsmitteln, deren Ersatz und die Erweiterung des Betriebsmittelbestandes sowie die

-
- 1) Wir setzen nach dem "klassischen" Finanzierungsbegriff Kapitalbeschaffung mit Finanzierung gleich. Unter Kapital werden im Sinne der Passivseite der Bilanz alle Verbindlichkeiten der Unternehmung gegenüber Eigentümern und Dritten verstanden. Alle Vorgänge der Vermögensumschichtung, die der Freisetzung von Mitteln dienen, werden in Anlehnung an Hahn nicht als Formen der Finanzierung, sondern als Formen der Kapitaleinsparung angesehen. Vgl. Hahn, Oswald, Das Wesen der Finanzierung, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, 1. Aufl., (Hrsg.) Oswald Hahn, München 1971, S. 22 u. unsere Ausführ. a. S. 25 ff. Zu den unterschiedlichen Finanzierungsbegriffen vgl. insbesondere Köhler, Richard, Zum Finanzierungsbegriff einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 37. Jg., 1969, S. 435 ff.
Hahn, Oswald, Das Wesen der Finanzierung, ..., a.a.O., S. 20 ff.
Vorbaum, Herbert, Finanzierung der Betriebe, Wiesbaden 1977, S. 22 ff.
Schneider, Dieter, Investition und Finanzierung, 5. Aufl., Wiesbaden 1980, S. 148 ff.
 - 2) Vgl. Hahn, Oswald, Substitutionskonkurrenten, ..., a.a.O., S. 504 und unsere Ausführungen auf S. 25 ff.
 - 3) Vgl. u.a. Hahn, Oswald, Finanzwirtschaft, München 1975, S. 121
 - 4) Vgl. Störrle, Wilfried, Finanzierungsanlässe, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, München 1971, S. 182 ff.

Beschaffung von Werkstoffen, Arbeits- und Dienstleistungen¹⁾. Demgegenüber geht der finanzwirtschaftlich induzierte Kapitalbedarf auf die Kapitalseite der Unternehmung zurück. Hier ist insbesondere der Kapitalbedarf für Kapitalrückzahlungen, Bedienung des Kapitals und Steuerzahlungen zu nennen. Ein Kapitalbedarf kann aber auch durch Umfinanzierungen entstehen. Damit ist der Fall ausgesprochen, daß der Kunde seine Kapitalstruktur, sei es durch Wechsel der Finanzierungsart oder durch Wechsel des Finanziers, ändern will²⁾.

ii. Höhe des Geldkreditbedarfs

Wie wir festgestellt haben, hat das Kapitalbedarfsproblem und damit auch das Geldkreditbedarfsproblem einen betragsmäßigen und einen zeitlichen Aspekt³⁾. Im folgenden behandeln wir zunächst den quantitativen Aspekt.

Die Höhe des Kapitalbedarfs von Unternehmen variiert insbesondere je nach:

- Beschäftigungsgrad der Unternehmung,

-
- 1) Vgl. u.a. Heine, P., Einflußfaktoren auf die leistungswirtschaftlichen Ausgaben und Einnahmen, Diss. Berlin 1966, S. 22 ff.
Gutenberg, Erich, Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, Finanzen, Berlin/Heidelberg/New York 1972, S. 6
Fischer, Otfried, Grundlagen der Kapitalbedarfsermittlung, in: Handbuch der Unternehmensführung, Bd. I, (Hrsg.) M.W. Wilkes/G.W. Wilkes, Gernbach 1972, S. 341 ff.
Witte, Eberhard/Klein, Herbert, Finanzplanung der Unternehmung - Prognose und Disposition -, Hamburg 1974, S. 49
Heinen, Edmund, Handelsbilanzen, Wiesbaden 1974, S. 127
- 2) Vgl. u.a. Störrle, Wilfried, Finanzierungsanlässe ..., a.a.O., S. 195
Vorbaum, Herbert, Finanzierung ..., a.a.O., S. 348 ff.
- 3) Vgl. S. 21

- Betriebsgröße,
- Leistungsprogramm oder Unternehmensgegenstand,
- dem Ablauf des Prozesses der betrieblichen Leistungserstellung und Verwertung (Prozeßanordnung),
- der Dauer des Prozesses der betrieblichen Leistungserstellung und-verwertung (Prozeßgeschwindigkeit)
- und den Preisen der bei der Leistungserstellung eingesetzten Produktionsfaktoren ¹⁾.

Da über den Einfluß dieser Faktoren auf die Höhe des Kapitalbedarfs der Unternehmung in der Literatur weithin Klarheit besteht, wozu insbesondere die Untersuchung von GUTENBERG beigetragen hat, können wir uns für die Zwecke unserer Arbeit darauf beschränken, in Tabelle 2 darzustellen, wie sich Veränderungen der genannten Faktoren ceteris paribus auf die Höhe des Geldkreditbedarfs von Bankkunden auswirken. Dabei wird unterstellt, daß dem Bankkunden keine anderen Kapitalquellen zur Deckung des Kapitalbedarfs zur

1) Vgl. hierzu insbesondere: Heine, P., Einflußfaktoren..., a.a.O., S. 27 ff. und S. 248 ff.
Heugel, K., Die Kapitalbedarfsermittlung des Massenproduktionsbetriebes, Diss. Köln 1966, S. 19 ff. und S. 60 ff.
Oettle, K., Unternehmerische Finanzpolitik, Elemente einer Theorie der Finanzpolitik industrieller Unternehmungen, Stuttgart 1966, S. 41
Tesche, B.J., Der Einfluß von Beschäftigungsanpassungen auf die Kapitalausstattung der Industrieunternehmung, Diss. Köln 1970, S. 25 ff. und S. 46 ff.
Schreglmann, W., Faktoren des Kapitalbedarfs, Diss. Nürnberg-Erlangen, 1972, S. 63 ff.
Gutenberg, Erich, Finanzen ..., a.a.O., S. 16 ff., S. 44 ff. und S. 59 ff.

Seelbach, Horst, Determinanten des Kapitalbedarfs, in: Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, (Hrsg.) Hans E. Büschgen, Stuttgart 1976, S. 974 ff.
Büschgen, Hans E., Der Kapitalbedarf und seine Deckung, in: Finanzierungshandbuch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden 1980, S. 37 ff.

Verfügung stehen und Möglichkeiten der Kapitaleinsparung entweder bereits genutzt sind oder von vornherein ausscheiden.

Tab. 2: Bestimmungsfaktoren der Höhe des Geldkreditbedarfs

Hauptdeterminanten	steigender Geldkreditbedarf	sinkender Geldkreditbedarf
Beschäftigungsgrad	zunehmende Beschäftigung ¹⁾ bei quantitativer und/oder zeitlicher Anpassung	abnehmende Beschäftigung bei quantitativer und/oder zeitlicher Anpassung
Betriebsgröße	steigende Betriebsgröße	fallende Betriebsgröße
Leistungsprogramm	Ausweitung des Leistungsprogramms	Reduzierung des Leistungsprogramms
Prozeßablauf(-anordnung)	Erweiterung der Prozessphasen	Reduzierung der Prozessphasen
Prozessdauer (-geschwindigkeit)	zunehmende Prozessdauer	abnehmende Prozessdauer
Preise der Produktionsfaktoren	steigende Preise	sinkende Preise
Kapitalseite	Umfinanzierung in Geldkredite	Umfinanzierung von Geldkrediten in andere Finanzierungsformen

1) Ein unveränderter Geldkreditbedarf ergibt sich c.p. bei sinkender und steigender Beschäftigung im Falle intensitätsmäßiger Anpassung

iii. Fristigkeit des Geldkreditbedarfs

Die Fristigkeit des Geldkreditbedarfs wird maßgeblich durch den Ablauf des Prozesses der betrieblichen Leistungserstellung und-verwertung bestimmt ¹⁾. Während Handelsunternehmen bereits fertige Waren beziehen und diese umschlagen, ist der Verwertungsphase bei Dienstleistungs- und Produktionsunternehmen noch die Phase der betrieblichen Leistungserstellung vorgeschaltet. Dies bedingt insgesamt eine längere Prozeß- und damit auch eine längere Kapitalbindungsdauer. Handelsunternehmen weisen deshalb einen vergleichsweise schnelleren Kapitalumschlag auf, während das Kapital in Produktionsunternehmen, insbesondere in Unternehmen der Investitionsgüterindustrie aufgrund der langen Fertigungsdauer relativ lang gebunden ist. Unterschiede hinsichtlich der Fristigkeit des Kapitalbedarfs ergeben sich auch je nach Ablauf des Leistungsverwertungsprozesses. Typisch hierfür ist der saisonale Geschäftsverlauf der Teppich-, Spielwaren- sowie der pelzverarbeitenden Industrie ²⁾, der zu einem saisonalen Geldkreditbedarf führt.

iv. Surrogatkonkurrenten des Geldkredits

Geldkreditaufnahmen wurden als eine Form der Kapitalbeschaffung bezeichnet ³⁾. Daneben bestehen aber auch noch andere

1) Vgl. hierzu u.a. Hahn, Oswald, Finanzwirtschaft ..., a.a.O., S. 132 ff.

2) Zu den saisonalen Schwankungen im Kapitalbedarf von Unternehmen vgl. Hesselhaus, K./Keussen, G., Saison- und Absatzplanung in der Teppichindustrie, in: Absatzplanung in der Praxis, Wiesbaden 1962, S. 141 ff.
Heugel, K., Kapitalbedarfsermittlung ..., a.a.O., S. 22 ff.
Marcus hat solche saisonale Schwankungen in der Geldkreditaufnahme von "Nichtbanken" empirisch nachgewiesen. Vgl. Marcus, P., Saisonschwankungen der Kapitalbildung und der Kreditaufnahme, Frankfurt/Main, 1976, S. 179

3) Vgl. hierzu S. 20

Kapitalquellen, die geeignet sind, den Kapitalbedarf der Unternehmung zu decken. Hier ist insbesondere die Finanzierung durch Eigenkapitalzuführung von außen, die Finanzierung durch Handelskredite, durch Vorauszahlungen von Abnehmern und die Deckung des Kapitalbedarfs durch Umsatzüberschüsse zu nennen ¹⁾. Es ist aber auch möglich, daß der Bankkunde versucht, den Kapitalbedarf durch Einsparungsmaßnahmen zu reduzieren. Dies kann durch Veräußerung von Vermögensgegenständen oder dadurch gesehen, daß der Bankkunde Betriebsmittel nicht erwirbt, sondern mietet oder pachtet. Eine weitere Möglichkeit der Kapitaleinsparung besteht darin, daß bestimmte betriebliche Funktionen ausgegliedert werden ²⁾.

-
- 1) Vgl. Hahn, Oswald, Finanzwirtschaft ..., a.a.O., S. 195 ff.
Funk, Paul, Vorauszahlungen von Abnehmern, Bern/Frankfurt/Main/München 1976, S. 125ff
Puhl, Johannes, Die kurzfristige Finanzierung außerhalb des Bereiches der Banken, in: Finanzierungshandbuch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden 1980, S. 143 ff.
Dohm, Robert, Die langfristige Finanzierung durch Kreditinstitute und andere Finanzinstitutionen, in: Finanzierungs-Handbuch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden 1980, S. 151 ff.
Nach Dohm wurden zwischen 1975-1978 der Kapitalbedarf der Unternehmen zu 55 % durch Banken, zu 9 % durch Emission von Aktien und Anleihen und zu 36 % durch sonstige Mittel, insbesondere durch Schuldscheindarlehen finanziert. Vgl. Dohm, Robert, langfristige Finanzierung ..., a.a.O., S. 153. Wie eine Auswertung von Zahlen der Deutschen Bundesbank über die Finanzierung der Unternehmen in 1980 ergibt, betrug der Anteil der Finanzierung aus Umsatzerlösen (Abschreibungen, Rückstellungen und Zuführung von Rücklagen) 58,3 %, aus Handelskrediten 6,3 %, aus sonstigen Krediten 32,2 % und aus der Zuführung von Eigenmitteln 3,2 %.
Vgl. N.N., Ertragslage und Finanzierungsverhältnisse der Unternehmen im Jahre 1981, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 34. Jg., 1982, S. 17 und S. 25
- 2) Vgl. insbesondere Hahn, Oswald, Finanzierungssurogate als Mittel der Kapitaleinsparung, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, München 1971, S.105 ff. Die für die Unternehmensfinanzierung bedeutsamste Form der Kapitaleinsparung ist das Leasing. Nach Untersuchungen des Statistischen Bundesamtes und des IFO-Instituts München betrugen 1980 rd. 15 Mrd. DM. Dies sind 5,6 % des gesamten Investitionsvolumens in 1981. Vgl. Krahn, Joachim, Leasing oder Kredit aus der Sicht der Kundenberatung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 35.Jg., 1982, S.211

Für welche Art der Finanzierung sich der Bankkunde letztlich entscheidet oder ob er auf Maßnahmen der Kapitaleinsparung zurückgreift, wird zunächst davon abhängen, welche Alternativen ihm grundsätzlich offenstehen. Darüber hinaus sind Rentabilitäts- und Liquiditätsüberlegungen sowie Sicherheitsaspekte und das Streben der Unternehmung nach finanzieller Unabhängigkeit für diese Entscheidung ausschlaggebend ¹⁾.

2. Avalkreditbedarf

1. Bedarfsproblem

Geschäfte laufen oftmals nicht Zug um Zug ab, sondern sind so strukturiert, daß eine Vertragspartei Leistungen erbringt, bevor sie die entsprechende Gegenleistung erhält ²⁾.

-
- 1) Vgl. u.a. Jahnberg, E., Finanzierung und Finanzpolitik, in: Finanzierungshandbuch, (Hrsg.) E. Jahnberg, 2. Aufl., Wiesbaden 1964, S. 68 ff.
Hahn Oswald, Die Wahlkriterien finanzwirtschaftlicher Entscheidungen, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, München 1971, S. 121 ff.
Hielscher, U./Laubscher, H.D., Finanzierungskosten - Kostenbestandteile, Kostenvergleiche und Ursachen der Industriefinanzierung, Frankfurt/Main 1976, S. 109 ff.
Jansen, H., Kapitalstrukturentscheidungen bei bilanzorientierter Finanzplanung, Hamburg 1978, S. 85 ff.
Süchting, Joachim, Finanzmanagement - Theorie und Praxis der Unternehmensfinanzierung, Wiesbaden 1978, S. 371 ff.
Wie Oelschläger und Hauschildt empirisch nachgewiesen haben, sind die Erwartungen von Gläubigern aus ihrem Sicherheitsstreben heraus auf die Einhaltung bestimmter Kapitalrelationen gerichtet. Dies berücksichtigen Unternehmen bei ihren Finanzierungsentscheidungen. Vgl. Oelschläger, K., Das Finanzierungsverhalten in der Klein- und Mittelindustrie - Eine empirische Analyse -, Köln 1971, S. 87 ff.
Hauschildt, Jürgen, Kreditwürdigkeit - Bezugsgrößen von Verhaltenserwartungen, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 17. Jahr 1972, S. 172 ff.
- 2) Vgl. u.a. Hagenmüller, K.F., Der Bankbetrieb, Bd. II, Aktiv- und Dienstleistungsgeschäft, 3. Aufl., Wiesbaden 1970, S. 152

Je nach Einschätzung des Kontrahenten, dessen Leistung aussteht, wird die vorleistende Partei als Sicherheit für die ordnungsgemäße Vertragserfüllung die Stellung eines Avals in Form einer Bürgschaft oder Garantie durch einen Dritten verlangen. Dieser Dritte ist in der Regel eine Bank, kann aber grundsätzlich auch eine andere natürliche oder juristische Person sein. Avalstellungen werden aber auch von Gläubigern verlangt, die auf eine Prüfung der Kreditwürdigkeit ihrer Schuldner verzichten und aufgrund ihrer Stellung generell solche Sicherheiten verlangen können ¹⁾. Hier ist insbesondere die öffentliche Hand zu nennen. Während die Bank beim Geldkredit dem Kunden befristet Geld überläßt, stellt sie ihm beim Avalkredit kein Geld, sondern ihre Kreditwürdigkeit zur Verfügung bzw. ersetzt fehlende oder mangelnde Kreditsicherheiten des Kunden ²⁾.

ii. Bestimmungsfaktoren des Leistungsbedarfs

Avalkredite dienen der Besicherung von Stundungskrediten und treten in Form von Bietungs-, Leistungs-, Anzahlungs- und Gewährleistungsgarantien auf ³⁾. Avalierungen für Stundungskredite spielen insbesondere bei solchen Unternehmen eine Rolle, die regelmäßig Zahlungen für Zölle, Verbrauchssteuern und Monopolabgaben oder von Frachtgebühren zu leisten haben und sich diese Zahlungen vom Fiskus oder vom Spediteur stunden lassen.

Bietungsgarantien werden bei öffentlichen Ausschreibungen und Versteigerungsverfahren gefordert und deshalb insbesondere von Handelsunternehmen und Bauunternehmen als Bankleistungen nachgefragt.

1) Vgl. Krause, Michael, Die Kreditleihe, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, 1. Aufl., München 1971, S. 628

2) Vgl. Hahn, Oswald, Finanzwirtschaft ..., a.a.O., S. 226

3) Vgl. Krause, Michael, Die Kreditleihe ..., a.a.O., S. 628 ff., S. 631
Hagenmüller, Karl F., Bankbetrieb, Bd. II, a.a.O., S. 155 ff.

Bei langer Dauer der Leistungserstellung lassen sich Auftraggeber vom Lieferanten für die Erfüllung der Leistung meist eine Leistungsgarantie geben. Da die Auftraggeber bereits mit Vertragsabschluß teilweise erhebliche Zahlungen leisten müssen, ohne eine entsprechende Gegenleistung zu erhalten, werden diese Anzahlungen gleichzeitig durch Stellung einer Anzahlungsgarantie seitens der Hausbank des Lieferanten sichergestellt. Gewährleistungsgarantien sind demgegenüber darauf gerichtet, daß die Leistungen vom Lieferanten in der zugesicherten Qualität erbracht werden. Leistungs-, Anzahlungs- und Gewährleistungsgarantien werden deshalb insbesondere solche Unternehmen nachfragen, die Güter mit langer Fertigungsdauer herstellen, also primär Unternehmen der Investitionsgüterindustrie.

Ob ein Bedarf nach der Bankleistung Avalkredit zu erwarten ist, hängt demnach einmal von der Bonität des Kunden, aber auch von seinem Leistungsprogramm ab, d.h. davon, ob er Geschäfte betreibt, für die solche Avalstellungen üblicherweise verlangt werden. Die Höhe des Leistungsbedarfs wird maßgeblich durch die Beschäftigungslage des Unternehmens bestimmt. Bei steigendem Beschäftigungsgrad wird der Leistungsbedarf tendenziell zunehmen; bei rückläufiger Beschäftigung abnehmen.

3. Akzeptkreditbedarf

1) Bedarfsproblem

Beim Akzeptkredit übernimmt die Bank die Stellung eines Wechselbezogenen unter der Bedingung, daß der Kunde den Gegenwart des Wechsels vor dessen Fälligkeit zur Verfügung

stellt ¹⁾. Die Bank geht folglich eine Eventualverpflichtung für den Fall ein, daß der Gegenwert vom Kunden nicht rechtzeitig angeschafft wird.

ii. Bestimmungsfaktoren des Leistungsbedarfs

Diese Form der Kreditleihe steht i.d.R. im Zusammenhang mit Warengeschäften, insbesondere von Export-, Import- und Transitgeschäften, und dient wie der Avalkredit der Sicherstellung einer Vertragsleistung, hier der Zahlungsleistung ²⁾. Ein wesentlicher Unterschied zum Avalkredit besteht darin, daß der Empfänger des Bankakzepts dieses an seine Bank vor Fälligkeit der Wechselforderung weiterveräußern und sich so Liquidität beschaffen kann ³⁾.

Die Frage, ob der Kunde Akzeptkredite nachfragt, wird deshalb davon abhängen, ob er im Auslandsgeschäft tätig ist und in welchem Umfang er Import-, Export- und Transitgeschäfte auf Akzeptkreditbasis durchführt. Der Umfang wird dabei wesentlich von seiner Beschäftigungslage in diesem Geschäftsbereich bestimmt.

b) Emissionsgeschäft

1. Bedarfsproblem

i) Emission von Kapitalanteilen und Obligationen

Wie wir im Zusammenhang mit der Darstellung des Geldkredit-

1) Vgl. u.a. Hagenmüller, K.F., Bankbetrieb ..., Bd. II, a.a.O., S. 144

2) Vgl. Hahn, Oswald, Finanzwirtschaft ..., a.a.O., S. 228
Krause, Michael, Kreditleihe ..., a.a.O., S. 624 ff.

3) Vgl. Krause, Michael, Kreditleihe ..., a.a.O., S. 624

bedarfs gezeigt haben, verfügen Unternehmen zur Finanzierung ihres Kapitalbedarfs über alternative Finanzierungsquellen ¹⁾. Eine solche Finanzierungsquelle stellt auch die Beschaffung von Kapital über den Kapitalmarkt durch die Emission von eigenen Kapitalanteilen und Obligationen dar ²⁾. Dieses Finanzierungsinstrument steht jedoch nicht allen Unternehmen offen. Direkten Zugang zum Kapitalmarkt haben nur "emissionsfähige" Unternehmen. Hierbei handelt es sich ausschließlich um Unternehmen "erstklassiger" Bonität, die in der Regel zu den Spitzenunternehmen ihres Geschäftszweiges zählen ³⁾. Solche Unternehmen haben oft einen großen Kapitalbedarf, der nicht mehr allein über Geldkreditaufnahmen bei Banken, sondern nur noch direkt über den Kapitalmarkt zu decken ist.

Die Emission von Kapitalanteilen und Obligationen geschieht in der Regel durch Einschaltung einer oder mehrerer Banken. Selbstemissionen, d.h. die Durchführung von Emissionen in eigener Regie, sind demgegenüber wegen des hohen Aufwands und des Unterbringungsrisikos seltener ⁴⁾. Fremdemissionen können dabei entweder im Wege einer festen Übernahme des gesamten Plazierungsbetrags durch die Emissionsbanken oder

1) Vgl. hierzu S. 25 ff.

2) Die Bedeutung der Emission von Industrieobligationen hat gegenüber der Aufnahme von Schuldscheindarlehen in jüngster Zeit stark abgenommen. Die Industrieobligationen machen z.Z.t. nur noch etwa 1,5 % der insgesamt im Umlauf befindlichen Schuldverschreibungen aus. Vgl. hierzu Niederste-Ostholt, H., Kreditfristen: Ausgewogenheit muß das Ziel sein, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 32. Jg., 1979, S. 231

3) Vgl. u.a. Gutenberg, Erich, Finanzen ..., a.a.O., S. 155
Hahn, Oswald, Finanzwirtschaft ..., a.a.O., S. 198

4) Vgl. Hahn, Oswald, Emission von Wertpapieren, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, (Hrsg.) Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1974, S. 1262
Delorme, H., Konsortial- und Emissionsgeschäft, Frankfurt/Main 1963, S. 48 ff.

durch kommissionsweise Übernahme erfolgen. Bei fester Übernahme wird der Gegenwert dem Kunden sogleich in voller Höhe zur Verfügung gestellt. Bei kommissionsweiser Übernahme fließen dem Unternehmen die Mittel entsprechend dem Absatz der "Papiere" zu ¹⁾. In welcher Form die Fremdemission durchgeführt wird, hängt damit auch wesentlich von der Dringlichkeit des Kapitalbedarfs der Unternehmung ab.

ii. Börseneinführung

Die Marktfähigkeit von Kapitalanteilen und Obligation erhöht sich ganz erheblich durch die Einführung der Wertpapiere an der Börse. Die Börseneinführung von Kapitalanteilen setzt jedoch voraus, daß es sich um Anteile an einer Aktiengesellschaft oder einer Kommanditgesellschaft auf Aktien handelt. Der Antrag auf Zulassung von Aktien und Obligationen zum Handel an der Börse kann nur von Kreditinstituten gestellt werden, die an der betreffenden Börse vertreten sind ²⁾.

iii. Kurspflege

Meist ist mit der Einführung von Aktion und Obligationen an der Börse als weitere Bankleistung die Kurspflege dieser Werte verbunden ³⁾. Die Banken treten dabei

1) Vgl. u.a. Delorme, H., Emissionsgeschäft ..., a.a.O., S. 77

2) Vgl. Gericke, H., Die Börsenzulassung von Wertpapieren, Wiesbaden 1961, S. 120

3) Vgl. u.a. Delorme, H. Emissionsgeschäft ..., a.a.O., S.94

4) Hahn, Oswald, Emission von Wertpapieren ..., a.a.O., S.1262

5) Diel, Rolf, Langfristige Fremdfinanzierung durch Emission von Industrieobligationen, in: Finanzierungs-Handbuch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden 1980, S. 187 ff.

für eigene Rechnung oder für Rechnung des Emittenten als Käufer oder Verkäufer dieser Papiere intervenierend am Markt auf ¹⁾. Ziel dieser Maßnahme ist es, den Kurs der Papiere so zu stützen und zu regulieren, daß die Plazierung am Markt möglichst reibungslos verläuft ²⁾. Kurspflege wird teilweise auch während der Laufzeit der Anleihe betrieben.

2. Bestimmungsfaktoren des Leistungsbedarfs

Wie oben ausgeführt, stellt die Emission von Kapitalanteilen und Obligationen eine mögliche Form der Deckung des Kapitalbedarfs von Bankkunden dar ³⁾. Sie steht solchen Unternehmen offen, die aufgrund ihrer Bonität, Größe und Rechtsform die Emissionsfähigkeit besitzen.

Für die Höhe des Leistungsbedarfs gelten die Ausführungen zum Geldkreditbedarf ⁴⁾. Die Wahl des Emissionszeitpunktes und damit des Zeitpunkts der Inanspruchnahme dieser Bankleistungen ist nicht nur vom Zeitpunkt des Kapitalbedarfs der Unternehmung, sondern auch vom Emissionsklima abhängig ⁵⁾. Sind die Kapitalmarktbedingungen günstig, wird sich ein Kunde eher zu einer Emission entschließen, auch wenn ein akuter Kapitalbedarf noch nicht besteht ⁶⁾.

1) Vgl. Delorme, H., Emissionsgeschäft ..., a.a.O., S. 95

2) Vgl. Hagenmüller, K.F., Bankbetrieb, Bd. II, ..., a.a.O., S. 226

3) Vgl. hierzu S. 31

4) Vgl. S. 22 ff.

5) Vgl. Kühner, Max, Emissionspolitik ..., a.a.O., S. 487
Hahn, Oswald, Emission von Wertpapieren ..., a.a.O., S. 1261
Diel, Rolf, Emission von Industrieobligationen ..., a.a.O., S. 196 ff.

6) In diesem Zusammenhang spricht man auch von Vorratsemissionen.

c) Einlagengeschäft

1. Bedarfsproblem

Während ein Geldkreditbedarfsproblem auftritt, wenn die Auszahlungen die Einzahlungen übersteigen, entsteht umgekehrt ein Anlagebedarf, wenn die Einzahlungen zu einem bestimmten Zeitpunkt die Auszahlungen übersteigen. Demnach schließt ein Geldanlagebedarf grundsätzlich einen gleichzeitigen Geldkreditbedarf des Kunden aus. Der Fall, daß der Kunde einerseits Geldkredite aufnimmt, auf der anderen Seite diese Gelder wieder anlegt, ist insbesondere dann denkbar, wenn der Kunde steigende Kreditzinsen erwartet und sich deshalb zinsgünstige Gelder auf Vorrat beschafft ¹⁾. Ferner unterhalten Unternehmen in der Regel gewisse Mindesteinlagenbestände bei Banken, über die sie dann kleinere Zahlungen abwickeln. Größere Liquiditätsreserven bzw. Transaktionskassen dieser Art verbieten sich aber aus Rentabilitätsgründen ²⁾.

2. Bestimmungsfaktoren des Leistungsbedarfs

Im allgemeinen läuft der Prozeß der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung so ab, daß zunächst Auszahlungen für die Leistungserstellung und -verwertung anfallen, denen

-
- 1) Ein solcher Fall stellt z.B. die von uns auf S. 33 beschriebene Emission von Wertpapieren auf Vorrat dar. Vorübergehende Wiederanlageverluste müssen hier u.U. in Kauf genommen werden.
 - 2) Vgl. u.a. Witte, Eberhard, Zur Bestimmung der Liquiditätsreserve, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg., 1964, S. 766 ff.
Kracht, P.J., Die Geldnachfrage von Produktionsunternehmen, Theoretische und empirische Untersuchung ausgewählter Hypothesen über die Bestimmungsfaktoren der Geldnachfrage, Meisenheim/Glan 1975, S. 766 ff.

später Einzahlungen aus dem Verkauf der Produkte folgen. Dadurch entsteht in der Regel ein Kapitalbedarf der Unternehmung ¹⁾. Bestimmte Unternehmen weisen allerdings aufgrund des spezifischen Ablaufs ihrer betrieblichen Leistungserstellung oder aufgrund ihres saisonalen Geschäftsverlaufs phasenweise einen Geldanlagebedarf auf. Unternehmen mit langer Fertigungsdauer, das sind insbesondere Unternehmen der Investitionsgüterindustrie, erhalten von ihren Kunden bereits bei Vertragsabschluß oft erhebliche Anzahlungen ²⁾. Diesen Anzahlungen stehen erst zu einem späteren Zeitpunkt entsprechende Auszahlungen für Materialbeschaffung und Fertigung der Produkte gegenüber. Für bestimmte Branchen, z.B. die Teppich-, Zucker- und Spielwarenindustrie sowie die pelzverarbeitende Industrie, ist typisch, daß sie nach Abschluß ihrer Verkaufssaison Einzahlungsüberschüsse aufweisen, die mit Anlauf der neuen Saison sukzessive wieder abgebaut werden ³⁾.

3. Surrogatkonkurrenz von Bankeinlagen

Ein Geldanlagebedarf des Kunden führt nicht notwendigerweise zu einer Geldanlage in Form der hier untersuchten Tages- und/oder Termingeldeinlagen bei Banken. Dem Kunden stehen auch noch andere Anlageformen offen. Zu nennen sind hier insbesondere die Anlage in festverzinslichen Wertpapieren, Schuldscheindarlehen und Kapitalbeteiligungen verschiedenster Art ⁴⁾. Maßgeblich für die Wahl der Anlageart sind dabei insbesondere Liquiditäts- und Rentabilitätsge-

1) Vgl. u.a. Hahn, Oswald, Finanzwirtschaft ..., a.a.O., S. 172

Seelbach, Horst, Kapitalbedarf ..., a.a.O., S. 974

2) Vgl. hierzu auch S. 26 und S. 29

3) Vgl. hierzu S. 25

4) Vgl. Hahn, Oswald, Substitutionskonkurrenten ..., a.a.O., S. 50 f.

sichtspunkte, daneben aber auch Sicherheitsaspekte. Besteht voraussichtlich nur ein kurzfristiger Geldanlagebedarf, dann scheiden grundsätzlich alle langfristigen Geldanlageformen wie etwa die Anlage in Schuldscheindarlehen aus. Demgegenüber ist es durchaus denkbar, daß der Kunde eine kurzfristige Anlageform wählt, obgleich ein langfristiger Anlagebedarf erwartet wird. Gründe dafür können insbesondere Vorsichts- und Spekulationsmotive sein ¹⁾. Wenn der Kunde die Fristigkeit seines Anlagebedarfs nicht mit einiger Sicherheit vorhersehen kann, wird er vorsichtshalber eher eine kürzere Bindungsfrist wählen, um später nicht teure Kredite aufnehmen zu müssen ²⁾. Eine kürzere Bindungsfrist kann auch dann vorteilhaft sein, wenn erwartet wird, daß der Zins für Geldanlagen künftig steigt. Da Tages- und Termingeldanlagen an feste Anlagefristen gebunden sind, bieten sich solche Anlagen insbesondere an, wenn Gelder für bestimmte Zahlungstermine wie etwa für Steuerzahlungen oder fest terminierte Bestellungen angesammelt werden. Beim Sicherheitsaspekt wird insbesondere an das Risiko gedacht, daß der Kunde mit Ablauf der Anlagefrist sein Geld nicht in voller Höhe zurückerhält, weil etwa bei Anlagen in Wertpapieren Kursverluste eingetreten sind oder bei Geldanlagen die Zahlungsfähigkeit des Schuldners nicht mehr gegeben ist. Dieses Risiko ist bei Tages- und Termingeldanlagen bei Banken relativ gering ³⁾.

-
- 1) Die Begriffe Vorsichts- und Spekulationsmotiv gehen auf Keynes zurück, der die Kassenhaltungsmotive von Einzelwirtschaften untersucht hat. Vgl. Keynes, J.M., General Theory of Employment, Interest and Money, London/New York 1936, S. 195 ff.
 - 2) Vgl. u.a. Kracht, P.J., Geldnachfrage..., a.a.O., S. 224
 - 3) Grundsätzlich besteht auch bei Banken ein Insolvenzrisiko. Das Einlegerrisiko ist aber durch die Einlagensicherungsmaßnahmen der Banken als vergleichsweise gering anzusehen. Vgl. hierzu u.a. Hahn, Oswald, Geschäftsbankpolitik ..., a.a.O., S. 21 ff., insb. S. 34.

Der Rentabilitätsgesichtspunkt stellt demgegenüber auf den Ertrag aus der Anlage ab. Dementsprechend wird der Kunde die Anlageform wählen, die ihm den höchsten Ertrag bringt. Hier kann es zu einem Zielkonflikt zwischen Rentabilität, Liquidität und Sicherheit der Anlage kommen.

d) Zahlungsverkehr

1. Bedarfsproblem

Unter Zahlungsverkehr wird in Anlehnung an HAHN die Gesamtheit der Vorgänge bezeichnet, die auf den Ausgleich von Schulden oder Forderungen gerichtet sind ¹⁾. Soweit der Schuldner die Initiative ergreift, erfolgt der Ausgleich durch Zahlung der Schuld, soweit der Gläubiger initiativ wird, durch Inkasso der Forderung ²⁾. Die wichtigsten Formen der Zahlung sind Zahlung mittels Bargeld, durch Überweisung und Scheck ³⁾. Das Inkasso von Forderungen kann im Wege des Lastschrifteinzugsverfahrens und soweit die Forderungen in Form eines Wechsels gekleidet sind, durch das Wechseleinzugsverfahren erfolgen ⁴⁾. Eine Sonderform des Inkassos, das insbesondere im Auslandsgeschäft Anwendung findet, ist das sogenannte Dokumenteninkasso. Hier beauftragt der Warenverkäufer die Inkassostelle, die Kaufpreis-

1) Vgl. Hahn, Oswald, Finanzwirtschaft ..., a.a.O., S. 326

2) Vgl. insb. derselbe, Finanzwirtschaft ..., a.a.O., S. 326 und derselbe, Zahlungsverkehr, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, (Hrsg.) E. Grochla und W. Wittmann, Aufl. 1976, S. 4693

3) Vgl. insbs. Hahn, Oswald, Das Zahlungs- und Inkassogeschäft der Banken, Frankfurt/Main 1970, S. 26 ff. und derselbe, Finanzwirtschaft ..., a.a.O., S. 329 ff.

4) Vgl. insb. Hahn, Oswald, Zahlungs- und Inkassogeschäft ..., a.a.O., S. 48 ff. und derselbe, Finanzgeschäft ..., a.a.O., S. 339 ff.

forderung gegen Aushändigung der Warendokumente bei der Bank des Schuldners einzuziehen ¹⁾.

2. Bestimmungsfaktoren des Leistungsbedarfs

Wie wir oben ausgeführt haben, entsteht ein Bedarf nach Zahlungsverkehrsleistungen bei Zahlung von Schulden bzw. beim Inkasso von Forderungen ²⁾. Maßgeblich für die Höhe des Leistungsbedarfs des Kunden ist der Umfang seiner Forderungs- bzw. Schuldpositionen sowie der Umschlag dieser Bestände.

Höhe und Umschlag der Forderungen bzw. Verbindlichkeiten hängen dabei zum einen vom Beschäftigungsgrad und zum anderen vom Kunden bzw. Lieferantenziel ab. Steigende Beschäftigung und kürzere Zahlungsfristen bzw. Forderungsfälligkeiten führen tendenziell zu einer Erhöhung des Bedarfs an Zahlungsverkehrsleistungen, sinkende Beschäftigung und längere Zahlungsfristen bzw. Forderungsfälligkeiten lassen demgegenüber den Bedarf zurückgehen.

Die Art der in Anspruch genommenen Zahlungsverkehrsleistungen hängt einmal davon ab, wer den Ausgleich der Forderung oder der Schuld bewirkt und mit welcher Regelmäßigkeit Zahlungen bzw. Inkassi erfolgen. Darüber hinaus spielen auch Kosten- und Liquiditätsaspekte bei der Auswahl der jeweiligen Zahlungsverkehrsleistung eine Rolle ³⁾.

1) Vgl. Hahn, Oswald, Zahlungs- und Inkassogeschäft ..., a.a.O., S. 48 ff.

2) Vgl. S. 37

3) Vgl. Hahn, Oswald, Finanzwirtschaft ..., a.a.O., S.341 ff.

Soweit Kreditinstitute als Zahlungsverkehrsmittel auftreten, erfolgt der Ausgleich von Forderungen oder Schulden ausschließlich in Form des bargeldlosen Zahlungsverkehrs. Typische Formen des bargeldlosen, bankmäßigen Zahlungsverkehrs sind der Scheck, die Überweisung, die Abbuchung und das Dokumenteninkasso. Der Ausgleich kann aber auch auf anderem Wege erfolgen ¹⁾. Eine Alternative zum bankmäßigen Zahlungsverkehr liegt einmal in der Barzahlung. Ein Bargeldausgleich kann direkt zwischen Schuldner und Gläubiger geschehen oder bei der Postanweisung durch Einschaltung des Zahlungsmittlers Postbank. In diesem Fall übergibt der Schuldner der Postbank Bargeld mit der Maßgabe, dieses an den Gläubiger abzuführen ²⁾. Der Bargeldausgleich als Form des Zahlungsausgleichs wird jedoch bei Firmenkunden nur selten zur Anwendung kommen. Eine alternative Form der Zahlung stellen auch die Aufrechnung mit Forderungen des Schuldners gegenüber dem Gläubiger und die Abtretung von Forderungen Dritter dar ^{3) 4)}.

Darüber hinaus gibt es Unternehmen, die ergänzend zum bankmäßigen Zahlungsverkehr noch andere Zahlungsverkehrsleistungen anbieten. Hier sind einmal die Abrechnungsstellen bestimmter Branchen zu nennen, deren Geschäftszweck darin besteht, Forderungen und Verbindlichkeiten ihrer Mitglieder untereinander auszugleichen ⁵⁾. Dazu zählen ferner Inkasso-Unternehmen, die den Einzug von Forderungen übernehmen ⁶⁾.

-
- 1) Vgl. u.a. Büschgen, Hans E., Bankbetriebslehre ..., a.a.O., S. 274 ff.
 - Hahn, Oswald, Zahlungs- und Inkassoverkehr..., a.a.O., S. 20
 - 2) Hahn, Oswald, Die Postbank, Ihre Stellung in der Bankwirtschaft, Wiesbaden 1978, S. 129 ff.
 - 3) Hahn, Oswald, Zahlungs- und Inkassoverkehr, a.a.O., S. 17
 - 4) Eine weitere Form des bargeldsparenden Ausgleichs stellt die Zahlung in Form von Gütern dar.
 - 5) Vgl. Hahn, Oswald, Zahlungs- und Inkassogeschäft, a.a.O., S. 16 und derselbe, Geschäftsbank-Politik..., a.a.O., S. 169
 - 6) Vgl. Hahn, Oswald, Zahlungsverkehr der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S. 265 ff.

II. Leistungsabnahmebereitschaft des Kunden

Unsere bisherigen Überlegungen galten dem Bedarf des Kunden nach den hier untersuchten Leistungsarten. Der planenden Bank geht es jedoch nicht allein darum, den Leistungsbedarf ihrer Kunden zu bestimmen. Letztlich interessiert sie der Anteil der künftigen Leistungsnachfrage des Kunden, den sie auf sich ziehen kann. Entscheidend dafür sind, wie im weiteren gezeigt wird, zum einen die Konkurrenzsituation am Bankleistungsmarkt und zum anderen das absatzpolitische Verhalten der planenden Bank und ihrer Konkurrenten.

a) Konkurrenzsituation

Bei der Erörterung der Konkurrenzbeziehungen im Kreditgewerbe werden in der Literatur regelmäßig die verschiedenen inländischen Geschäftsbankengruppen - das sind Kreditbanken, Spargirobanken, Genossenschaftsbanken und Spezialbanken - einander gegenübergestellt ¹⁾. Dabei bleiben jedoch alle jene Betriebswirtschaften ausgeklammert, die zwar nicht zur Gruppe der inländischen Geschäftsbanken zählen, aber gleiche oder ähnliche Leistungen anbieten ²⁾. Dieser Kreis der

1) Vgl. Eilenberger, G., Wettbewerb ..., a.a.O.
Juncker, Klaus, Marketing ..., a.a.O., S. 16
Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 145 ff.
Grünberg, Bodo v., Marktanteile im Firmenkredit, in:
Bank und Markt, 11. Jg., 1982, S. 18 ff.

2) Vgl. auch Zimmerer, Carl, Der Markt für Bankleistungen, in: Wirtschaft und Wettbewerb 1957, S. 350 ff.
Stein, Dietrich, Wettbewerbspolitik und Geschäftsbankensystem - Eine kritische Überprüfung der wettbewerbspolitischen Situation des Geschäftsbankensystems der Bundesrepublik Deutschland, unter besonderer Berücksichtigung der Konzentrationstendenzen, Bochum 1975, S. 107 ff.
Kahnen, Joachim, Banken in der aktuellen Konkurrenz wandelnder Finanzierungsangebote an die Unternehmen, in: Der Bankbetrieb zwischen Theorie und Praxis, Festschrift für Karl Friedrich Hagenmüller, (Hrsg.) J. Süchting, Wiesbaden 1977, S. 105 ff. und S. 115
insbesondere Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik ..., a.a.O., S. 133 ff. und S. 143 ff. und derselbe, Substitutions-Konkurrenten ..., a.a.O., S. 504

Konkurrenten soll hier in die Analyse der Konkurrenzsituation mit einbezogen werden.

Wesentlich für die Beurteilung der Konkurrenzsituation ist aber nicht nur das Leistungsangebot ¹⁾. Durch die zielgruppenorientierte Spezialisierung, den unterschiedlichen Standort und räumlichen Wirkungsbereich sowie die unterschiedliche Leistungsfähigkeit der Anbieter von Bankleistungen engt sich der Kreis der potentiellen Wettbewerber wieder ein. Darin erschöpft sich jedoch die Analyse der Konkurrenzsituation nicht. Eine wesentlich Rolle spielt dabei auch die Dauer der Geschäftsbeziehung zwischen dem Kunden und den einzelnen Anbietern. Diese Einflußgröße soll im Anschluß an die Bestimmung des Kreises der potentiellen Wettbewerber näher untersucht werden.

i. Die Produktkonkurrenten der planenden Bank

Anbieter der hier untersuchten Bankleistungen sind die Universalbanken. Hinsichtlich eines Teils dieser Bankleistungen stehen die Universalbanken aber auch im Wettbewerb mit anderen Kreditinstituten. Hierzu zählen Realkreditinstitute, Teilzahlungsbanken, Kreditinstitute mit Sonderaufgaben,

1) In der bankbetrieblichen Literatur findet sich kein einheitlicher Katalog von Kriterien zur Beschreibung der Konkurrenzsituation von Banken. Neben der Anzahl der Konkurrenten werden insb. genannt: Größe der Bank, Nähe zum Kunden, Institutsgruppenzugehörigkeit, Leistungsfähigkeit und Zins- und Gebührenpolitik.
Vgl. Schlechthaupt, W.D., Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen von Universalbanken, Diss. Freiburg i.Br. 1971, S. 36
Kunze, Christian, Marktkennziffern zur Beurteilung von Zweigstellenmärkten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 22. Jg., 1973, S. 41 ff.
Röhr, H., Marketing-Planung ..., a.a.O., S. 201
Becker, D., Bankbetriebliche Zweigstellenexpansion und Standortforschung, Diss. Göttingen 1975, S. 148 ff.
Lehner, H./Müller, M., Der Filialvergleich bei Banken, Bankwirtschaftliche Forschungen, Bd. 31, Bern/Stuttgart 1976, S. 76

Investmentgesellschaften und ausländische Banken¹⁾. Zum Kreis der Konkurrenten der planenden Bank rechnen aber auch Betriebswirtschaften, die zwar nicht die Kreditinstitutseigenschaft besitzen, die aber gleiche oder ähnliche Leistungen wie Universalbanken anbieten. Dies sind insbesondere die Factoringgesellschaften, Versicherungsunternehmen, Kreditgarantiegemeinschaften, Kapitalbeteiligungsgesellschaften, die Bundesbank, die Bundespost und andere Firmenkunden²⁾. Diese Unternehmen treten aufgrund gesetzlicher Vorschriften oder ihres Geschäftszwecks, wie die Übersicht des Verfassers (Tab. 3) auf den Seiten 44 - 46 zeigt, nur in bestimmten Leistungssektoren als Konkurrenten der Universalbanken auf.

Wie der Darstellung zu entnehmen ist, sehen sich die Universalbanken insbesondere im Kreditgeschäft einem breiten Konkurrenzangebot gegenüber. Dieses Bild ist aber insoweit zu relativieren, als die Universalbanken an den meisten Realkreditinstituten, Factoringgesellschaften, Investmentgesellschaften und Kapitalbeteiligungsgesellschaften entweder maß-

-
- 1) Vgl. insb. Hahn, Oswald, Struktur der Bankwirtschaft, 3. Teil, Die Spezialbanken im nationalen Bereich I und II, Selbstverlag Rückersdorf, S. 413 ff., S. 637 ff., und derselbe, Struktur der Bankwirtschaft, Bd. I, Banktypologie und Universalbanken, Berlin 1981, S. 50 ff.
- 2) Vgl. Hahn, Oswald, Struktur der Bankwirtschaft, 3. Teil, Die Spezialbanken im nationalen Bereich I und II, Selbstverlag 1973, S. 515 ff., S. 589 ff., S. 704 ff., S. 733 ff., S. 820 ff.
Reinboth, H., Schuldscheindarlehen als Mittel der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, München 1971, S. 726 ff., insb. S. 742
Greulich, H., Die Kreditversicherung, Frankfurt/Main 1975
Reinermann, W., Kreditgarantiegemeinschaften, in: Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, (Hrsg.) Hans E. Büschgen, Stuttgart 1976, S. 1178 ff.
Weitkemper, Franz J., Finanzierung deutscher Unternehmen im Ausland, in: Finanzierungs-Handbuch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden 1980, S. 473 ff.

geblich beteiligt oder Träger dieser Institute sind. Sie partizipieren damit am Erfolg dieser "Konkurrenten" ¹⁾.

Auch die ausländischen Banken, die um die inländische Firmenkundschaft konkurrieren, sind häufig Beteiligungs- oder Tochtergesellschaften inländischer Universalbanken ^{2) 3)}.

Ob im Verhältnis zwischen den Kreditinstituten mit Sonderaufgaben und den Kreditgarantiegemeinschaften einerseits und den übrigen Anbietern andererseits überhaupt von einer Konkurrenzbeziehung die Rede sein kann, erscheint allerdings fraglich. Denn diese Institute wenden sich mit ihrem Leistungsangebot gerade an solche Firmenkunden, die von anderen Anbietern weniger bedient werden. Ihr Leistungsangebot ist auch vom Preis der Leistung her meist als "konkurrenzlos" zu bezeichnen.

-
- 1) Die 10 größten Hypothekenbanken in der Bundesrepublik Deutschland sind ausschließlich im Besitz der Universalbanken. Vgl. N.N., Hypothekenbanken - Existenz in Gefahr, in: Wirtschaftswoche, 31. Jg. 1, 1983, S. 103. Ebenso die führenden Factoringgesellschaften: DG-Diskontbank AG, Mainz (100 % DG Bank), Diskont und Kredit AG, Düsseldorf (100 % Dresdner Bank), Gefa Gesellschaft für Absatzfinanzierung mbH, Wuppertal-Eberfeld (100 % Deutsche Bank), Deutsche Factoring Bank, Deutsche Factoring GmbH & Co., Bremen (100 % in Händen von 8 Girozentralen). Vgl. N.N., Wer gehört zu wem, 14. Aufl., Commerzbank AG, Frankfurt/Main 1982. Zu den Investment- und Kapitalanlagegesellschaften vgl. Hahn, Oswald, Struktur der Bankwirtschaft ..., a.a.O., S. 565 ff., S. 605 ff.
 - 2) Gemeint sind im Ausland befindliche Banken. Die Konkurrenzsituation besteht darin, "als inländische Bankkunden gewissermaßen ins Ausland zu gehen" und sich von dort Kredit "zu holen", Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik ..., a.a.O., S. 154 und derselbe, Struktur der Bankwirtschaft ..., a.a.O., S. 50 ff.
 - 3) Vgl. Ost, Friedrich, Wachsende Auslandspräsenz der deutschen Banken, in: Bankbetrieb, 9. Jg., 1969, S. 347 ff. Dormanns, A., Deutsche Banken im Ausland, in: Bank-Betrieb, 10. Jg., 1970, S. 4 ff. Christians, F.W., Kreditinstitute als Träger der Unternehmensfinanzierung, in: Finanzierungs-Handbuch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden 1980, S. 349, S. 352 ff.

Tab. 3 : Die Produktkonkurrenten der Universalbanken in den einzelnen Leistungssektoren

Konkurrenten:	Leistungssektor: Kreditgeschäft	Emissionsgeschäft	Einlagengeschäft	Zahlungsverkehr
<u>Kreditinstitute</u>				
1. Realkreditinstitute	hypothekarische Darlehen	-	Pfandbriefe	-
1. Teilzahlungsbanken (Absatzfinanzierungsinstitute)	Finanzierung von Händlergeschäften gegen Abtretung der Restkundenforderung ² u. C. Geschäfte (kurzfr. Geldkredite)	-	Tages- und Termingeld einlagen	-
2. Kreditinstitute mit ³⁾ Sonderaufgaben	Kredite aus Wirtschafts- förderungsprogrammen des Bundes, der Länder ⁴ und eigene Programme (insb. langfr. Kredite und Avale)	-	Schuldverschreibungen der auf Bundesebene arbeitenden Institute	-
3. Auslandsbanken ⁵⁾	DM- und Fremdwährungskredite	-	DM- und Fremdwährungseinlagen	Auslandszahlungsverkehr
4. Investmentgesellschaften ⁶⁾	-	-	Beteiligung an Investmentfonds	-

Konkurrenten ohne institutscharakter	Kreditgeschäft	Emissionsgeschäft	Einlagengeschäft	Zahlungsverkehr
5. Factoringgesell- schaften	Ankauf von Kunden- forderungen unter Übernahme des Delkredererisikos (kurzfr. Geldkredite)	-	-	Inkassogeschäft
6. Versicherungen ⁷⁾	Schuldscheindarlehen, Hypothekarkredite, Kreditversicherungen, Avale)	-	-	-
7. Kreditgarantie- Gemeinschaften	Avale	-	-	-
8. Kapitalbeteili- gungsgesellschaften	-	-	Geldanlagen in Kapitalbeteiligungen aller Art	-
9. Finanzierungs- gesellschaften	Kapitalbeschaffung auf nationalen u. inter- nationalen Kapitalmärkten ("reine finanzierungsge- sellschaften")	-	-	-
10. Firmenkunden ⁸⁾	Finanzierung vom Einzel- objekten (Grundstücke, Ge- bäude, Schiffe, Kraftwerke, Flugzeuge usw.)	-	Geldanlagen zum Zweck des Liquiditätsausgleichs (insbes. kurzfr. Geldanlagen)	-

Konkurrenten ohne institutscharakter	Kreditgeschäft	Emissionsgeschäft	Einlagengeschäft	Zahlungsverkehr
11. Deutsche Bundespost ⁹⁾	-	-	Postspardienst	Postcheckdienst
12. Deutsche Bundesbank ¹⁰⁾	-	-	-	Scheck, Wechsel Überweisungverkehr

- 1) Unter die Realkreditinstitute fallen neben den Hypothekenbanken auch die Bausparkassen. Das Firmenkundengeschäft der Bausparkassen ist aber unbedeutend, da nach dem Gesetz über Bausparkassen vom 16.11.1972 868L I S.2097 ff. Darlehen nur für Wohnbauten gewährt werden dürfen.
- 2) Das sog. 8-Geschäft beinhaltet die indirekte Finanzierung (über den Händler) von langbleibigen Gebrauchsgütern, insbesondere Möbel, Kühlschränke usw.; das sog. 7-Geschäft die indirekte Finanzierung höherwertiger Wirtschaftsgüter wie PKW's, LKW's, Maschinen usw. Vgl. hierzu insb.: Handbuch der Teilzahlungswirtschaft (Hrsg.) Wirtschaftsverband der Teilzahlungsbanken, Frankfurt/Main 1959, S.53 ff.
- 3) Auf Bundesebene sind dies: Kreditanstalt für Wiederaufbau, die Lastenausgleichsbank, die Landwirtschaftliche Rentenbank, die Industriekreditbank, die Deutsche Bau- und Bodenbank.
Auf Länderebene: Bayerische Landesanstalt für Aufbaufinanzierung, Berliner Industriekreditbank, Finanzierungs-Aktiengesellschaft (FIAG), Saarländische Investitionsbank, Wirtschaftsaufbaukasse Schleswig Holstein. Auf int. Ebene: Europäische Investitionsbank, Europäische Gemeinschaften, Internationale Finanz-Corporation.
- 4) Nationale Programmschwerpunkte sind: Existenzgründungsprogramme, Regionale Förderprogramme, Forschungs- und Entwicklungsförderung, Innovationsförderung, Umweltschutzprogramme, Förderungen im Energiebereich und Exportförderung; Internationale Programmschwerpunkte: Förderung von Vorhaben in den Gebieten der Gemeinschaft im Rahmen der einzelstaatlichen Bestimmungen über die Regionalhilfe, Förderung von Investitionen der Kohle und Stahlindustrie, Förderung von Investitionen in Entwicklungsländern. Vgl. insb.: Raynoserke, G.: Die Darlehensstätigkeit der europäischen Investitionsbank, in: Österreichisches Bankarchiv, 26.Jg., 1978, S.307-311, insb.: Die Finanzierungshilfen des Bundes und der Länder an die gewerbliche Wirtschaft, Sonderausgabe, Heft 1, der Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen Frankfurt/Main 1980
- 5) Jerschel, Helmut: Der Staat finanziert mit - Wie man fördermittel der öffentlichen Hand erhält, in: Blick durch die Wirtschaft vom 23. April 1981, S.3
- 6) Von den Auslandsbanken sind die Zweigstellen ausländischer Banken im Inland zu unterscheiden. Da deren Aufgabe es primär ist, Ausländer im Inland zu betreuen, werden sie vernachlässigt. Vgl. hierzu auch Hahn, Oswald: Geschäftsbankpolitik, a.a.O., S.154
- 7) Investmentgesellschaften fallen nach dem Gesetz über die Kapitalanlagegesellschaften (KAAGG) vom 14.01.1980 (868L I, S.127) unter das Kreditwesengesetz und sind damit den Kreditinstituten zuzuordnen.
- 8) Von den großen Versicherungsunternehmen betreiben nur die Hermes Kreditversicherungs-AG, Hamburg, und die Gralling Spezialle Kreditversicherung AG, Köln das Geschäft der Kreditversicherung; wobei die Hermes Kreditversicherung führend ist (lt. Geschäftsbericht 1981, S. , betrug das Versicherungsvolumen DM)
- 9) Dieser Liquiditätsausgleich wird auch als sog. Industrieclearing bezeichnet.
Die Deutsche Bundespost betreibt mit der Postsparkasse und mit dem Postcheckdienst Bankgeschäfte im Sinne des § 1 Abs.1 des Kreditwesengesetzes (KWG). Sie ist kein Kreditinstitut, unterliegt aber den Vorschriften für den Sparverkehr (§§ 21 und 22 KWG, § 23 KWG (Wettbewerbsregeln) und den Vorschriften über die Einstellung des Bankverkehrs (§§ 47 Abs.1 Nr. 2 und 48 KWG).
- 10) Die Deutsche Bundesbank betreibt nach § 22 des Gesetzes über die Deutsche Bundesbank von 26.07.1957 (868L I S.745) auch "Geschäfte mit Jedermann".

ii. Zielgruppenorientierte Spezialisierung der Anbieter

Nicht alle Anbieter der hier untersuchten Leistungen wenden sich mit ihrem Leistungsangebot an die gesamte Firmenkundschaft. Ein Teil beschränkt sich vielmehr ausschließlich oder überwiegend auf bestimmte Zielgruppen innerhalb der Firmenkundschaft ¹⁾. Als solche kommen insbesondere mittelständische Unternehmen und Großkunden in Betracht ²⁾. Versicherungen arbeiten überwiegend mit Großkunden zusammen ³⁾. Auch die Kreditinstitute mit Sonderaufgaben und die Kreditgarantiegemeinschaften wenden sich mit ihrem Leistungsangebot größtenteils an bestimmte Zielgruppen. Sie sind fast ausschließlich mit der Durchführung staatlicher Förderungsprogramme betraut, dessen Schwergewicht insbesondere bei der mittelständischen Wirtschaft, der Exportwirtschaft und bei Existenzgründungen liegt ⁴⁾. Demgegenüber ist die ursprüng-

1) Vgl. Hauschild, Jürgen, Bankmarketing, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (Hrsg.) B. Tietz, Stuttgart 1974, S. 308
Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 145
Zur Stellung der inländischen Bankengruppen im Firmenkundengeschäft: Vgl. Juncker, Klaus, Marketing im Firmenkundengeschäft, in: Bank und Markt, 11. Jg., 1982, S. 8

Zimmermann, Josef, Kreditbeschaffungsverhalten mittelständischer Unternehmen, Frankfurt/Main 1981, S. 66 ff.

2) Vgl. Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik ..., a.a.O., S. 242 ff.
Zur Problematik der Abgrenzung der Zielgruppe "mittelständische Unternehmen" vgl. insb. Gantzel, Klaus-Jürgen, Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln und Opladen 1962, S. 125 ff.
Zur weiteren Aufgliederung der Gruppe der Firmenkundschaft vgl. Juncker, Klaus, Marketing im Firmenkundengeschäft, Frankfurt/Main 1979, S. 9

3) Dohm nennt als betragsmäßige Untergrenze für Schuldscheindarlehen von Versicherungen einen Betrag von DM 4 Mio. Vgl. derselbe, R., Langfristige Fremdfinanzierung ..., a.a.O., S. 167

4) Vgl. N.N., Finanzierungshilfen ..., a.a.O.
Geschäftsbericht der Kreditanstalt für Wiederaufbau 1981, S. 11; Geschäftsbericht der Lastenausgleichsbank 1981, S. 15

liche Ausrichtung der Kreditbanken zu Großkunden einerseits und der Spargiro- sowie der Genossenschaftsbanken auf die kleineren und mittleren Unternehmen andererseits inzwischen weitgehend aufgehoben ^{1) 2)}.

iii. Standort und räumlicher Wirkungsbereich der Anbieter

Bestimmte Anbieter sind mit ihrem Leistungsangebot nur an einem, andere über Niederlassungen oder Repräsentanzen an mehreren Standorten vertreten ³⁾. Aufgrund der hohen Mobilität von Kunden und Anbietern und der bestehenden Kommuni-

-
- 1) Vgl. Köppen, Joachim, Bankmarketing - Von der Theorie zur Praxis, in: Der Bankbetrieb zwischen Theorie und Praxis, Festschrift für Karl Friedrich Hagenmüller, (Hrsg.) J. Süchting, Wiesbaden 1977, S. 93
Juncker, Klaus, Marketing ..., a.a.O., S. 23
Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 23
Christians, W., Unternehmensfinanzierung ..., a.a.O., S. 343
 - 2) Innerhalb der Gruppe der Spargirobanken und Genossenschaftsbanken findet jedoch eine Arbeitsteilung statt. Die Girozentralen als Spitzeninstitute des Sparkassensektors und die DG Bank als Spitzeninstitut der Genossenschaftsbanken wenden sich primär an die Großkundschaft, die Sparkassen bzw. die Kreditgenossenschaften und die Raiffeisenbanken demgegenüber an kleinere und mittlere Unternehmen. Vgl. hierzu N.N., Interview - "Wie eine Großbankfiliale", in: Wirtschaftswoche, 37. Jg., 1983, S. 47
Christians, F.W., Unternehmensfinanzierung ..., a.a.O., S. 342 und S. 343
 - 3) Insbesondere im Kredit- und Einlagengeschäft können sich Anbieter von Bankleistungen auch betriebsfremder Vertriebssysteme bedienen - insbesondere über Finanzmakler, Vermögens- und Wirtschaftsberater. Der Leistungsabsatz über betriebsfremde Absatzwege spielt aber im Firmengeschäft eine untergeordnete Rolle. Zum Vertrieb über betriebsfremde Systeme:
Vgl. Juncker, Klaus, Marketing ..., a.a.O., S. 65
Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik..., a.a.O., S. 217 ff.
und derselbe, Der Finanzmakler, als Banktyp, in: Der Bankbetrieb zwischen Theorie und Praxis, Festschrift für Karl Friedrich Hagenmüller, (Hrsg.) J. Süchting, Wiesbaden 1977, S. 179 ff.

kationsmöglichkeiten spielt der Standort im Firmenkundengeschäft anders als im Geschäftsverkehr mit Privatkunden nur eine untergeordnete Rolle ¹⁾. Dies gilt allerdings nicht für das Emissions- und das Auslandsgeschäft. So können nur Kreditinstitute, die ihren Sitz an einem Börsenplatz haben, Antrag auf Börsenzulassung stellen ²⁾. Im Auslandsgeschäft ist eine Betreuung der Kunden durch dort domizilierende Tochtergesellschaften oder Repräsentanzen wirksamer ³⁾. Über eigene Gesellschaften im Ausland hat der Wettbewerber auch direkten Zugang zu den jeweiligen internationalen Geld- und Kapitalmärkten.

Der grundsätzlich unbeschränkte räumliche Wirkungsbereich kann aufgrund gesetzlicher oder satzungsmäßiger Vorschriften eingegrenzt sein. Als Beispiel dafür ist insbesondere das Regionalprinzip der Sparkassen zu nennen ⁴⁾. Die geschäftlichen Aktivitäten dieser Anbieter sind damit von vorneherein begrenzt.

-
- 1) Vgl. Hahn, Oswald, Das absatzpolitische Instrumentarium der Depositenbank, in: Österreichisches Bankarchiv, 14. Jg., 1966, S. 341
Griesel, H., Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, Untersuchungen über das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Bd. 97, Berlin 1978, S. 140
Juncker, Klaus, Marketing ..., a.a.O., S. 63
 - 2) Vgl. § 33 Börsengesetz vom 22.7.1896 i.d. Fassung vom 27.5.1908 (BGBl. S. 215)
 - 3) Vgl. Süchting, Joachim, Elemente einer Auslandsstrategie einer Bank, in: Der Bankbetrieb zwischen Theorie und Praxis, Festschrift für Karl Friedrich Hagenmüller, (Hrsg.) J. Süchting, Wiesbaden 1977, S. 131 ff.
Friedrichs, H., Expansives Auslandsgeschäft der deutschen Banken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 32. Jg., 1979, S. 222 ff.
Christians, F.W., Unternehmensfinanzierung ..., a.a.O., S. 352
 - 4) Vgl. Hermanns, F., Das Regionalprinzip, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 32. Jg., 1979, S. 440 ff.
Wagener, Ernst, Regionalprinzip - Arbeitsteilung - Sparkassenverbund, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 36. Jg., 1983, S. 370 ff.

iv, Leistungsfähigkeit der Anbieter

Ein weiterer wesentlicher Bestimmungsfaktor der Konkurrenzfähigkeit ist die Leistungsfähigkeit der Anbieter. So setzt der Geschäftsumfang des Kunden entsprechende finanzielle und personell-organisatorische Kapazitäten beim Geschäftspartner voraus. Dies gilt insbesondere für das Kreditgeschäft. In diesem Leistungssektor wird die Leistungsfähigkeit der Kreditinstitute wesentlich von den einschlägigen Bestimmungen des Kreditwesengesetzes beeinflusst. So schreibt etwa § 13 Abs. 1 des Kreditwesengesetzes vor, daß der einzelne Kredit 75 % des haftenden Eigenkapitals nicht übersteigen darf ¹⁾. Damit können kleinere Kreditinstitute im Wettbewerb um Großkunden im Kreditgeschäft kaum bestehen. Daß andererseits Leistungsfähigkeit nicht unbedingt mit Größe gleichzusetzen ist, belegt eine Untersuchung des Verfassers für das Emissionsgeschäft. Wie Abb.2 auf Seite 51 zeigt konnten Privatkreditinstitute bei Emissionen von Industrieobligationen relativ höhere Marktanteile als größere Institute erzielen und damit ihre besondere Leistungsfähigkeit auf diesem Leistungssektor unter Beweis stellen ²⁾. Ein Beispiel dafür ist das Bankhaus Sal. Oppenheim jr. & Cie..

v, Dauer der Geschäftsbeziehung zum Kunden

Die bisherige Analyse diente dazu, aus der großen Zahl der Anbieter von Bankleistungen oder ähnlicher Leistungen, für

1) Vgl. 3. Gesetz über das Kreditwesen i.d. Fassung vom 3.5.1976 (BGBl I S. 1121) (KWG)
Zur wettbewerbspolitischen Bedeutung des Eigenkapitals:
Vgl. Grunwald, J.G./Jokl, S., Wettbewerb und Eigenkapital in der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Sparkassensektors, Berlin 1978

2) Vgl. S. 51

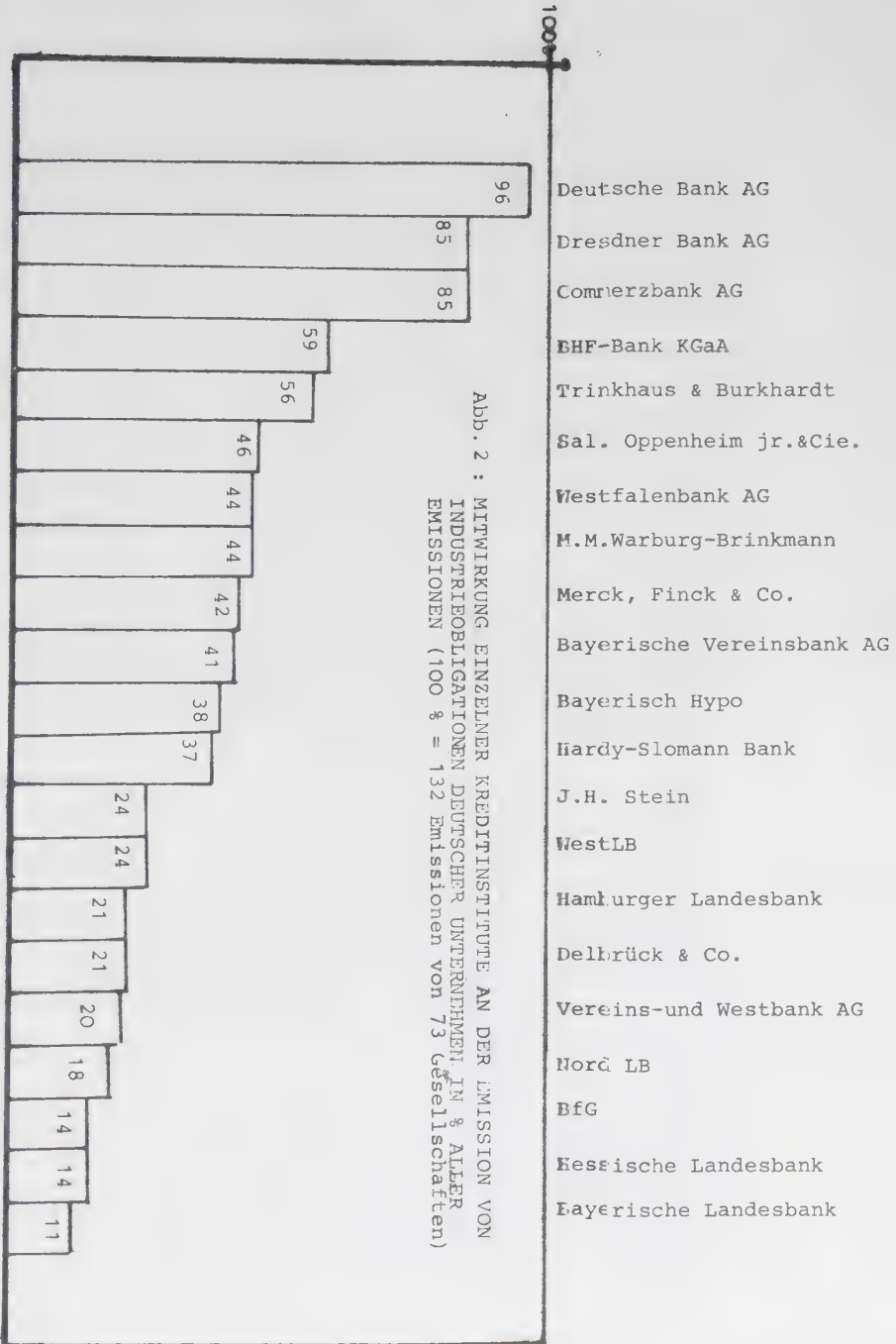


Abb. 2 : MITWIRKUNG EINZELNER KREDITINSTITUTE AN DER EMISSION VON INDUSTRIE OBLIGATIONEN DEUTSCHER UNTERNEHMEN IN % ALLER EMISSIONEN (100 % = 132 Emissionen von 73 Gesellschaften)

Quelle : Auswertung des Verfassers aus dem Handbuch "Der Rentenführer", Hrsg. Verlag Hoppenstedt & Co., Darmstadt/Haarlem/Wien/Zürich (Stand: Juni 1979)
 Die Tochtergesellschaften Bank für Handel und Industrie AG der Dresdner Bank AG, die Deutsche Bank Berlin AG, die Deutsche Bank Saar AG und die Berliner Commerzbank AG wurden nicht gesondert erfasst. Insgesamt waren 57 deutsche Kreditinstitute und 21 ausländische an Emissionen beteiligt.

die hier untersuchte Zielgruppe den Kreis der potentiellen Wettbewerber zu bestimmen. Die Konkurrenzsituation hängt aber nicht nur davon ab, welche Banken oder Nichtbanken grundsätzlich als Wettbewerber in Frage kommen. Sie wird auch maßgeblich dadurch beeinflusst, ob ein Anbieter mit dem Kunden bereits in Geschäftsverbindung steht oder nicht ¹⁾.

Jede neue Geschäftsverbindung bringt für den Kunden gewisse "Lästigkeiten" mit sich: Dies beginnt beim Aufwand im Zusammenhang mit der Eröffnung neuer Konten und endet bei den Kosten etwa für den Druck neuer Geschäftsbögen ²⁾. Zudem birgt eine neue Geschäftsverbindung stets die Gefahr von Fehlern bei der Abwicklung der Bankgeschäfte in sich ³⁾.

-
- 1) Den Einfluß der Dauer der Geschäftsbeziehung auf die Absatzbeziehung untersuchen insbesondere Süchting und Seitz. Sie differenzieren dabei jedoch nicht nach Kundengruppen und Leistungsarten, was nach unserer Auffassung erforderlich ist. Vgl. Süchting, Joachim, Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen, in: Kredit und Kapital, 5. Jg., 1972, S. 269-300

Seitz, J., Die Determinanten der Bankwahl und der Bankloyalität, Diss. Münster 1976

Nach Kenntnis des Verfassers liegt bis dato nur eine deutschsprachige Untersuchung vor, die den Einfluß der Bankloyalität für die Firmenkundschaft empirisch untersucht. Das Institut für Kreditwesen hat in Münster 1978 eine Umfrage bei 300 Großunternehmen durchgeführt. Die Untersuchung ergab, daß die meisten Unternehmen ihre Hausbankverbindung in den letzten 20 Jahren nicht gewechselt haben. Vgl. N.N., Finanzierungsverhalten von Großunternehmen, in: Bank und Markt, 1/1978, S. 22 ff.

- 2) Vgl. Hahn, Oswald, Die Wahl der kreditgebenden Bank, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, München 1971, S. 615

Nach der Untersuchung des Instituts für Kreditwesen halten 31,8 % der befragten Unternehmen einen Bankwechsel wegen "Lästigkeiten" für schwierig. Vgl. N.N., Finanzierungsverhalten ..., a.a.O., S. 24

- 3) Nach der Untersuchung des Instituts für das Kreditwesen hielten 34,1 % der befragten Unternehmen einen Bankwechsel wegen "Unsicherheiten" für schwierig. Vgl. N.N., Finanzierungsverhalten ..., a.a.O., S. 24

Diese grundsätzlichen Vorbehalte des Kunden gegenüber der Aufnahme neuer Geschäftsverbindungen müssen Konkurrenten, die bisher keine Geschäftsverbindung zum Kunden unterhalten, erst überwinden. Besonders hoch dürften wohl die Barrieren für den Zugang zum Kredit- und Emissionsgeschäft sein. Dazu bedarf es eines besonderen Vertrauensverhältnisses, weil die Aufnahme einer Geschäftsbeziehung in diesen Leistungsbe-
reichen für den Kunden mit dem Zwang verbunden ist, seine wirtschaftlichen Verhältnisse aufzudecken ¹⁾. Hinzu kommt hier, daß Fehlleistungen unter Umständen für den Kunden von größerer Tragweite sein können als solche beim Zahlungsverkehr und Einlagengeschäft.

Die Begründung mehrerer Geschäftsverbindungen zu verschiedenen Anbietern ist für den Kunden aber auch von Vorteil. So wächst einmal mit zunehmender Zahl von Verbindungen seine Markttransparenz, zum anderen verringert sich dadurch seine Abhängigkeit von einzelnen Anbietern ²⁾. Dieser Gesichtspunkt verliert allerdings mit wachsender Zahl der Bankverbindungen an Bedeutung.

1) § 18 Kreditwesengesetz schreibt dies für Kreditinstitute im Kreditgeschäft mit Ausnahmefällen zwingend vor. Für das Konsortialgeschäft vertritt Diehl die Auffassung: "Bei normalen Konsortialkrediten wird i.d.R. die Hausbank des Kreditnehmers die Führung im Konsortium übernehmen, weil sie sein Vertrauen bereits besitzt." Diehl, R., Der Konsortialführer, in: Probleme der Ordnung und Regulierung des Kapitalmarktes, Frankfurt/Main 1975, S. 69

2) Nach der Untersuchung des Instituts für Kreditwesen arbeiten alle befragten Unternehmen mit mehreren Banken zusammen. Die Analyse zeigt jedoch, daß die Anzahl der Banken mit vorrangiger Funktion relativ gering ist. Dies stützt auch unsere These, daß der Einfluß der Dauer der Geschäftsbeziehung in den einzelnen Leistungssektoren unterschiedlich zu werten ist. Die Anzahl der Bankverbindungen nimmt dabei mit zunehmender Größe (Umsatz) der Unternehmen zu.
N.N., Finanzverhalten ..., a.a.O., S. 23

b) Absatzpolitisches Verhalten der planenden Bank und ihrer Konkurrenten

Bisher wurde der Frage nachgegangen, welche Faktoren einen Bedarf des Kunden nach den hier untersuchten Bankleistungsarten begründen, und welche Banken und Nichtbanken mit der planenden Bank um die Deckung dieses Leistungsbedarfs konkurrieren. Im folgenden wird erörtert, inwieweit die planende Bank bzw. ihre Konkurrenten durch Einsatz absatzpolitischer Mittel das Leistungsnachfrageverhalten des Kunden im Sinne ihrer Zielsetzung beeinflussen kann.

Als absatzpolitische Instrumente werden dabei mit HAHN die Qualitätspolitik, die Informationspolitik, der Beziehungswettbewerb und die Preispolitik unterschieden ¹⁾. Diese absatzpolitischen Mittel stehen Banken wie "Nichtbanken" gleichermaßen zur Verfügung. Unterschiede zwischen den einzelnen Konkurrenten bestehen allerdings bei den Möglichkeiten des Einsatzes dieser Mittel und ihrer tatsächlichen Nutzung.

i. Qualitätspolitik

Unter Qualitätspolitik versteht man die Beeinflussung der Leistungsabnahmebereitschaft des Kunden durch Variierung der Qualität des Leistungsangebots ²⁾. Eine Variierung der Leistungsqualität kann dabei sowohl auf eine Verbesserung als auf eine Verschlechterung der Leistungsqualität hinzie-

1) In der Literatur finden sich zur Systematisierung der absatzpolitischen Instrumente eine Reihe unterschiedlicher Ansätze:

Vgl. Röhr, H., Marketing - Planung ..., a.a.O., S. 294 ff.
Griesel, H., Qualitätspolitik ..., a.a.O., S. 97 ff.
Hahn, Oswald, Geschäfts-Politik..., a.a.O., S. 187 ff.

2) Vgl. Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik, a.a.O., S. 188

len. Allgemein wird in der Literatur davon ausgegangen, daß die Qualitätspolitik ausschließlich auf eine Verbesserung des Leistungsangebots gerichtet sei, um dadurch Präferenzen für die eigenen Produkte zu schaffen ¹⁾. Es ist aber auch durchaus denkbar, daß die Leistungsnachfrage eines Kunden abgewehrt werden soll, wenn etwa die Kundenbeziehung nicht mehr als attraktiv angesehen wird. Hier wäre die Leistungsver schlechterung das zielkonforme Mittel.

Unterschiedliche Auffassungen bestehen in der Literatur hinsichtlich des Inhalts der Qualitätspolitik ²⁾. Bei engem Verständnis wird darunter die Gestaltung der einzelnen Leistung verstanden. Hier wird ein weiterer Begriff der Qualitätspolitik zugrundegelegt und darin auch die Gestaltung des Leistungssortiments einbezogen. Die Wahl der Absatzmethode wird hier vernachlässigt, weil sie als absatzpolitisches Mittel zur Beeinflussung einzelner Kundenbeziehungen nicht in Betracht kommt.

(A) Leistungsgestaltung

Die Qualität der Bankleistung ist an mehreren Kriterien zu messen. Dies sind insbesondere die Sicherheit, Zuverlässig-

1) Vgl. u.a. Juncker, Klaus, Marketing ..., a.a.O., S. 25

2) So fassen u.a. Juncker und Süchting darunter nur die Produkt-(Leistungs-)gestaltung und die Sortimentsgestaltung zusammen. Hauschildt versteht darunter nur die Sortimentsgestaltung. Die weiteste Fassung vertritt Griesel. Er betrachtet als Gegenstand der Qualitätspolitik neben der Leistungsgestaltung und Leistungsprogrammgestaltung die sachliche, die personelle und zeitliche Gestaltung des Marktkontaktes.

Vgl. Juncker, Marketing ..., a.a.O., S. 60 ff.

Hauschildt, Jürgen, Bankmarketing ..., a.a.O., S. 308

Griesel, H., Qualitätspolitik ..., a.a.O., S. 109 ff., S. 153 ff., S. 156 ff., S. 157 ff.

Süchting, J., Bankmanagement ..., a.a.O., S. 358 ff.

keit, Schnelligkeit und Individualität der Leistungserstellung sowie die Beratung ¹⁾. Die Möglichkeiten, durch Gestaltung der Absatzleistung Präferenzen zu schaffen, sind bei den hier untersuchten Leistungsarten in unterschiedlichem Maße gegeben. Vergleichsweise geringe Möglichkeiten bietet der Inlandszahlungsverkehr. Hier handelt es sich um relativ hoch standardisierte Leistungen, die alle Anbieter in mehr oder weniger gleicher Qualität offerieren. Anders stellt sich die Situation im Auslandszahlungsverkehr dar. Können Auslandszahlungen oder Inkassi im "eigenen" System abgewickelt werden, läßt sich die Zahlungsverkehrsleistung schneller und sicherer erbringen als bei Einschaltung eines anderen Zahlungsverkehrsmittlers ²⁾. Im Kredit- und Emissionsgeschäft liegen die Gestaltungsmöglichkeiten insbesondere bei der Individualität der Leistungserstellung. So können im Kreditgeschäft etwa die Auszahlungs- und Rückzahlungsmodalitäten den Kundenwünschen entsprechend variiert werden. Ein weiteres wichtiges Qualitätsmerkmal im Kreditgeschäft ist die Bonitätsanforderung, die für die Kreditvergabe an den Kunden gestellt wird ³⁾. Der Gestaltungsspielraum beim Einsatz dieses absatzpolitischen Mittels ist bei den einzelnen Anbietern unterschiedlich. Realkreditinstitute und Versicherungen unterliegen dabei aufgrund gesetzlicher Vor-

1) Vgl. Hauschildt, Jürgen, Bankmarketing ..., a.a.O., S.308
Griesel, H., Qualitätspolitik ..., a.a.O., S. 132 ff.,
S. 157 ff.

Süchting, J., Bankmanagement, a.a.O., S. 347 ff.

2) Vgl. Hahn, Oswald, Geschäftsbankpolitik ..., a.a.O., S.208

3) Vgl. Hahn, Oswald, Geschäftsbankpolitik ..., a.a.O., S.207
Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 348

schriften relativ strengen Restriktionen ¹⁾. Das andere Extrem bilden die Kreditinstitute mit Sonderaufgaben, die sich aufgrund ihres Förderauftrages teilweise gezielt an Kunden schlechterer Bonität wenden.

Im Kredit- und Emissionsgeschäft hat schließlich auch die Beratungsleistung einen hohen Stellenwert, weil es hier um vergleichsweise komplexe und "aufklärungsbedürftige" Leistungen geht.

(B) Sortimentsgestaltung

Gegenstand der Sortimentsgestaltung ist entweder eine Veränderung der Breite und/oder der Tiefe des Leistungssortiments ²⁾. In der Sortimentsbreite kommen die Zahl, in der Sortimentstiefe die Varianten zum Ausdruck, in denen einzelne Leistungen angeboten werden ³⁾. Durch die Ausweitung seines Leistungssortiments kann ein Anbieter von Bankleistungen unter Umständen mit dem Kunden Geschäftsverbindungen anknüpfen, die ihm bisher aufgrund des fehlenden Leistungsangebots vorenthalten blieben. Wie oben ausgeführt, stehen jedoch der Erweiterung des Leistungssortiments bei bestimmten Anbietern gesetzliche und satzungsmäßige Vorschriften entgegen ⁴⁾, so daß ihnen dieses absatzpolitische

1) Vgl. hierzu die §§ 5 Abs. 2, 10 ff. HypoBankG, die für die Darlehensvergabe bestimmte Bemessungs- und Beleihungsgrenzen formulieren, ebenso § 54 ff. des Versicherungsaufsichtsgesetzes (VAG), die die Vermögensanlagen der Versicherungen regeln.

2) Vgl. u.a. Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik ..., a.a.O., S. 210 ff.
Hauschildt, Jürgen, Bankmarketing ..., a.a.O., S. 308

3) Vgl. u.a. Griesel, K., Qualitätspolitik ..., a.a.O., S. 123

4) Vgl. S. 49

Instrument nicht zur Verfügung steht. Umgekehrt kann eine Reduzierung des Leistungssortiments bedeuten, daß der Anbieter für diese Leistungsart künftig als Wettbewerber ausscheidet.

ii. Informationspolitik

Ein dem Bedarf des Kunden entsprechendes Leistungsangebot qualifiziert einen Anbieter nicht automatisch als potentiellen Mitbewerber. Wesentliche Voraussetzung hierfür ist, daß der Kunde ihn auch als Wettbewerber wahrnimmt ¹⁾. Dies kann durch eine gezielte Informationspolitik erreicht werden ²⁾³⁾. Ziel der Informationspolitik ist aber nicht nur die Steigerung des Bekanntheitsgrades. Sie soll auch beim Kunden bereits vorhandene Vorstellungen über den Anbieter und sein Leistungsangebot im Sinne der eigenen Zielsetzung korrigie-

- 1) Vgl. Penzkofer, P., Werbung aus der Sicht der Bankkunden, in: Handbuch der Bankenwerbung, (Hrsg.) E. Floss und P. Muthesius, Frankfurt/Main 1972, S. 483
Cassiers, Siegfried C., Konzept und Zwischenbilanz einer Imagewerbung der IKB, in: Bank und Markt 2/1980, S. 22
Häussler, Monika, Das Image von Banken, in: Österreichisches Bankarchiv, 14. Jg., 1966, S. 385
- 2) Vgl. Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik ..., a.a.O., S. 226
- 3) Auch was den Inhalt der Informationspolitik betrifft, bestehen in der Literatur unterschiedliche Auffassungen. Bei Hauschildt umfaßt sie z.B. die Leistungswerbung und die Vertrauenswerbung (Image/Standingpflege). Süchting faßt demgegenüber die Informationspolitik weiter. Die Kommunikationspolitik, wie er sie bezeichnet, beinhaltet die Instituts- und Leistungswerbung, die Verkaufsförderung sowie den persönlichen Verkauf. Im persönlichen Verkauf kommt die von uns unter dem Beziehungswettbewerb behandelte Einflußnahme über persönliche Beziehungen zum Ausdruck. Vgl. Hauschildt, Jürgen, Bankmarketing ..., a.a.O., S. 309
Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 366 ff.

ren ¹⁾. Informationspolitik kann in verschiedenen Formen betrieben werden, insbesondere durch das persönliche Gespräch mit dem Kunden oder mit Hilfe der Werbemedien wie Inserate, Prospekte, Geschäftsberichte usw. ²⁾. Beim Einsatz dieses absatzpolitischen Mittels unterliegen Banken größeren Beschränkungen als "Nichtbanken". Zwar wurden 1967 die ursprünglichen Beschränkungen bei der Bankenwerbung grundsätzlich aufgehoben ^{3) 4)}. Nach § 23 Absatz 2 des Kreditwesengesetzes ist das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen aber nach wie vor befugt, bestimmte Arten der Werbung zu untersagen, um Mißständen bei der Werbung der Kreditinstitute zu begegnen ⁵⁾.

-
- 1) Vgl. Cassier, Siegfried C., Imagewerbung ..., a.a.O., S. 23 ff.
Hauschildt, Jürgen, Bankmarketing ..., a.a.O., S. 309
Süchting, Jürgen, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 370
 - 2) Vgl. u.a. Stein, H. von, Werbung, in: Handbuch der Bankenwerbung, (Hrsg.) E. Floss und P. Muthesius, Frankfurt/Main 1972, S. 99 ff.
Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik..., a.a.O., S. 229 ff.
Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 369 ff.
 - 3) Bekanntmachung über die Aufhebung der zum Wettbewerbsabkommen ergangenen Anordnungen vom 23.11.1967
 - 4) Der Zentrale Kreditausschuß, dem die Spitzenverbände der deutschen Kreditwirtschaft angehören, hat 1958 zur Behandlung wettbewerbsrechtlicher Streitigkeiten einen Unterausschuß eingerichtet. Ziel dieses "Zentralen Wettbewerbsausschusses" ist es, Wettbewerbsfragen im Wege der Selbstverwaltung zu erledigen.
 - 5) "Ein Mißstand bei der Werbung wird im Regelfall dann vorliegen, wenn ein Kreditinstitut mit seiner Werbung gegen das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb oder die wettbewerblichen Nebengesetze wie Zugabeverordnung und Rabattgesetz verstößt. Ein Mißstand wird aber auch darüber hinaus dann gegeben sein, wenn die bestimmte Werbemaßnahme geeignet ist, die Zielsetzung des Kreditwesengesetzes zu beeinträchtigen oder zu gefährden."
Reischauer/Kleinhans, Kreditwesengesetz (KWG), Loseblattkommentar für die Praxis nebst sonstigen bank- und sparkassenrechtlichen Aufsichtsgesetzen sowie ergänzenden Vorschriften, Bd. I, Berlin 1963, § 23 Anm. 51

iii. Beziehungswettbewerb

Beziehungswettbewerb bedeutet die Einflußnahme auf die Leistungsanspruchnahme des Kunden aufgrund persönlicher, gesellschaftsrechtlicher oder vertraglicher Bindungen ¹⁾. Diese Form des Wettbewerbs wird in der Literatur weitgehend ignoriert ²⁾. Die praktische Erfahrung lehrt jedoch, daß gerade der Beziehungswettbewerb im Firmenkundengeschäft maßgeblichen Einfluß auf den Verlauf der Absatzbeziehung hat.

(A) Einflußnahme über persönliche Beziehungen

Persönliche Beziehungen zwischen Kunde und Anbieter können auf verschiedenen hierarchischen Ebenen bestehen. Je höher die Person hierarchisch angesiedelt ist, mit der der Anbieter in Beziehung steht, desto größer wird tendenziell sein Einflußpotential sein. Persönliche Beziehungen können sich aus einer besonders intensiven Beratung des Kunden und aus der Begründung eines besonderen Vertrauensverhältnisses zwischen den handelnden Personen heraus entwickeln ³⁾. Grundlage persönlicher Beziehungen können aber auch gemeinsame Interessen oder gesellschaftliche Funktionen sein ⁴⁾.

-
- 1) Vgl. Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik, a.a.O., S. 233 ff.
 - 2) Vgl. u.a. Hauschildt, Jürgen, Bankmarketing, a.a.O., S. 306 ff.
Eilenberger, Banken im Wettbewerb ..., a.a.O., S. 100
Stein, Dietrich, Wettbewerbspolitik ..., a.a.O., S. 100
Röhr, H., Marketing-Planung ..., a.a.O., S. 294 ff.
 - 3) Vgl. Juncker, Klaus, Die Rolle des Präferenzwettbewerbs im Kreditwesen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 1971, S. 171
Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik, a.a.O., S. 233
 - 4) Vgl. Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik..., a.a.O., S. 234

Eine wichtige Form des Beziehungswettbewerbs über Personen findet über Aufsichtsratsmandate statt ¹⁾. Wie empirische Untersuchungen zeigen, sind insbesondere Kreditinstitute in den Aufsichtsgremien von Unternehmen stark vertreten ²⁾. Führend in der Zahl der Mandate sind dabei vor allem die drei Großbanken ³⁾. In welchem Umfang Banken gerade über Mandate auf den Absatzverlauf Einfluß nehmen, läßt sich exakt kaum nachweisen. Zumindest dürften Konkurrenten, die über ein Aufsichtsratsmandat verfügen, anderen Wettbewerbern gegenüber einen Informationsvorsprung bezüglich des Leistungsbedarfs des Kunden besitzen.

-
- 1) Vgl. Kühl, H., Das marktpolitische Instrumentarium der Bank unter besonderer Berücksichtigung der Werbung, Diss. Göttingen 1967, S. 45 ff.

Aust, E., Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, Grundzüge und Anregungen für eine allgemeine Theorie, Diss. Frankfurt/Main 1962 f., S. 152 ff.

- 2) Nach einer Untersuchung des Bundesamtes für gewerbliche Wirtschaft aus dem Jahre 1964 vereinigten die Banken 27,5 % aller Mandate auf sich. Untersucht wurden insgesamt 577 börsennotierte Nichtbankenunternehmen und 42 Aktiengesellschaften. Vgl. N.N., Bundesamt für Gewerbliche Wirtschaft. Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft, in: Verhandlungen des Deutschen Bundestages, 4. Wahlperiode 1964, BTIV/2320 und Anlageband zur Drucksache IV/2320
- 3) Dienethal, F., Zur Konzentrationsenquete II, III, IV, in: Sparkasse 1965, S. 293 ff., S. 393 ff., S. 457 ff. Vgl. Gafton, Günther, Die Konzernverflechtung der westdeutschen Banken, Diss. Wien 1967, S. 214
- Dick, Walter, Eine empirische Untersuchung der Nichtbankenbeteiligungen und der Aufsichtsratsmandate in der Bundesrepublik Deutschland, Diskussionspapier Nr. 17, Institut für das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Bonn 1976, Anhang I
- Albach, Horst/Kless, Heinz-Peter, Personelle Verflechtungen bei deutschen Industrieaktiengesellschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg. 1982, S. 965 ff, insb. S. 968 und S. 971 ff.

(B) Einflußnahme aufgrund von gesellschaftsrechtlichen Beziehungen

Einfluß auf die Absatzbeziehung kann auch von kapitalmäßigen Verflechtungen ausgehen ¹⁾. Hier dürfte der Grundsatz gelten, daß sich mit steigendem Beteiligungsumfang auch das Einflußpotential erhöht. Ob dieses Potential faktisch genutzt wird, hängt primär davon ab, welchem Ziel die Beteiligung dient. ENGELS bestreitet, daß Banken aufgrund von Beteiligungen überhaupt einen Einfluß ausüben: "Eine ernste Gefahr für den Wettbewerb stellen die Bankenbeteiligungen nicht dar. Daß sie die Konkurrenz verzerren, ist nicht nachzuweisen, es ist nicht einmal plausibel."²⁾ Dieser Auffassung kann für das Emissionsgeschäft jedenfalls nicht ohne weiteres gefolgt werden. Eine Auswertung statistischen Materials durch den Verfasser³⁾ deutet eher auf einen solchen Einfluß hin. So gehörten Kreditinstitute, die sonst nicht oder nur ausnahmsweise in Emissionskonsortien vertreten waren, bei kapitalmäßiger Verflechtung mit dem Emittenten stets dem Konsortium an. Teilweise traten sie sogar als Konsortialführer auf. Bei Emissionen von Unternehmen, die überwiegend im Besitz der öffentlichen Hand standen, wirkte stets mindestens ein öffentlich-rechtliches Kreditinstitut mit.

1) Vgl. Dick, Walter, Aufsichtsratsmandate ..., a.a.O., S.53
Hahn, Oswald, Geschäftsbankpolitik ..., a.a.O., S.234 ff.

2) Engels, Wolfram, Bankenbeteiligungen und Industrieunternehmung, Berlin 1978, S. 53

3) Vgl. S. 51

(C) Einflußnahme aufgrund von vertraglichen Beziehungen

Aufgrund vertraglicher Vereinbarungen kann der Kunde verpflichtet sein, Leistungen nur von bestimmten Anbietern abzunehmen. Solche Ausschließlichkeitsklauseln setzen in der Regel ein besonderes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Kunde und Bank voraus . Dies ist z.B. dann der Fall, wenn der Kunde von "schlechter" Bonität ist und ihm keine anderen Bankverbindungen offenstehen. Es ist aber auch denkbar, daß sich der Kunde als Gegenleistung für besonders günstige Konditionen aus freien Stücken verpflichtet, alle Leistungen nur bei einem bestimmten Anbieter in Anspruch zu nehmen.

iv. Preispolitik

Obwohl die Preispolitik von vielen Autoren als wichtigstes absatzpolitisches Instrument betrachtet wird, wird sie hier bewußt an den Schluß der Erörterung gestellt. Die Preispolitik ist zwar unbestritten ein wichtiges Instrument zur Beeinflussung der Leistungsnachfrage von Kunden. Preisvorteile des einen Anbieters können aus der Sicht der Kunden durchaus durch anderweitige Vorzüge anderer Anbieter ausgeglichen oder überkompensiert werden. Mit diesen anderweitigen Vorzügen sind die Präferenzen gemeint, die sich die planende Bank oder ihre Konkurrenten aufgrund der Qualität ihres Leistungsangebots, durch eine gezielte Informationspolitik, durch persönliche, gesellschaftsrechtliche oder vertragliche Bindungen schaffen kann. Da, wie

gezeigt wurde, die Möglichkeit, einen solchen reaktionsfreien Bereich gegenüber preispolitischen Maßnahmen von Konkurrenten sich zu verschaffen¹⁾, von Leistungsart zu Leistungsart unterschiedlich ist, muß auch die Wirksamkeit des Preiswettbewerbs in den einzelnen Leistungssektoren unterschiedlich sein. Dies ist auch dadurch bedingt, daß die Markttransparenz der Kunden in den einzelnen Leistungssektoren unterschiedlich hoch ist. Durch die Bildung von Teilpreisen, die Verwendung unterschiedlicher Preisbezugsphasen und Preiszähler kann der Marktübersicht des Kunden entgegengewirkt werden²⁾. Eine mangelnde Vergleichbarkeit der Leistungspreise läßt sich dabei insbesondere bei den heterogenen Leistungen des Kredit- und Emissionsgeschäfts erreichen.

Unabhängig von den Präferenzen, die sich Anbieter von Bankleistungen schaffen können, und der Markttransparenz des Kunden ist die Preisempfindlichkeit von Firmenkunde zu Firmenkunde unterschiedlich. Dies gilt insbesondere für die Zinsempfindlichkeit. Hier spielt insbesondere der Anteil der Zinskosten an den Gesamtkosten und die Gewinnspanne des Kreditnehmers eine entscheidende Rolle³⁾. Hinsicht-

1) Vgl. Lipfert, H., Die Preispolitik der Banken und Sparkassen im Kreditgeschäft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg. 1964, S. 164

Hagenmüller, K.F., Die Bestimmungsfaktoren preispolitischer Autonomie bei Kreditinstituten, in: Geld, Kapital und Kredit, Festschrift zum 70. Geburtstag von H. Rittershausen, (Hrsg.) Büschgen Hans E., Stuttgart 1968, S. 158 ff.

Juncker, Klaus, Marketing ..., a.a.O., S. 29 und S. 83
Süchting, Joachim, Bankmarketing ..., a.a.O., S. 351 und 355

2) Vgl. insbesondere Krümmel, H.J., Bankzinsen ..., a.a.O., S. 62, S. 74 ff., S. 84 ff., S. 158, S. 166

3) Vgl. Hahn, Oswald, Die Zinsempfindlichkeit der Kreditnehmer, in: Österreichisches Bankarchiv, 15. Jg. 1967, S. 390 ff. und derselbe, Geschäftsbank-Politik ..., a.a.O., S. 199 ff.

lich der Möglichkeiten des Einsatzes der Preispolitik als absatzpolitisches Mittel ist zwischen den verschiedenen Anbietern von Bankleistungen zu differenzieren. So haben Universalbanken aufgrund ihres breiten Leistungsangebots die Möglichkeit einer Ausgleichskalkulation, d.h., sie können Preiszugeständnisse bei bestimmten Leistungsarten durch eine entsprechende Preisstellung in den anderen Leistungssektoren ausgleichen ¹⁾. Diese Möglichkeit steht Wettbewerbern, die nur eine einzige Leistungsart anbieten, also z.B. Spezialbanken, nicht offen. Unterschiede im Einsatz dieses Instrumentes bestehen auch zwischen Bankennettbewerbern und Wettbewerbern ohne Bankenstatus. So vermeiden Banken auch aus Standing-Gründen in der Regel einen intensiven Preiswettbewerb,²⁾ während bei Nichtbankwettbewerbern solche Überlegungen weniger eine Rolle spielen.

-
- 1) Vgl. Krümmel, H.J., Bankzinsen, a.a.O., S.121
Hahn, Oswald, Geschäftsbankpolitik ..., a.a.O., S. 192
derselbe, Kosten und Gebühren ..., a.a.O., S. 177
Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 355
- 2) Vgl. Lipfert, H., Preispolitik ..., a.a.O., S. 166
Juncker, Klaus, Präferenzwettbewerb ..., a.a.O., S. 10
Röhr, H., Marketing-Planung ..., a.a.O., S. 311

C. Prognose des kundenbezogenen Leistungsabsatzes

Unter B wurden die Haupteinflußgrößen des Leistungsbedarfs von Firmenkunden aufgezeigt und dargestellt, von welchen Faktoren es im einzelnen abhängt, daß der Firmenkunde seinen Leistungsbedarf beim planenden Kreditinstitut deckt ¹⁾. Im folgenden soll nun untersucht werden, welche Möglichkeiten Kreditinstitute aufgrund der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen haben, den künftigen Bankleistungsabsatz ihrer Kunden im Einzelfall zu bestimmen. Während bei der Analyse der Haupteinflußgrößen des Leistungsabsatzes auf bereits vorhandenen Untersuchungen aufgebaut werden konnte, wurde das Problem einer kundenbezogenen Prognose des Bankleistungsabsatzes in der Literatur bisher noch nicht behandelt.

Zunächst soll das Prognoseproblem näher beschrieben werden.

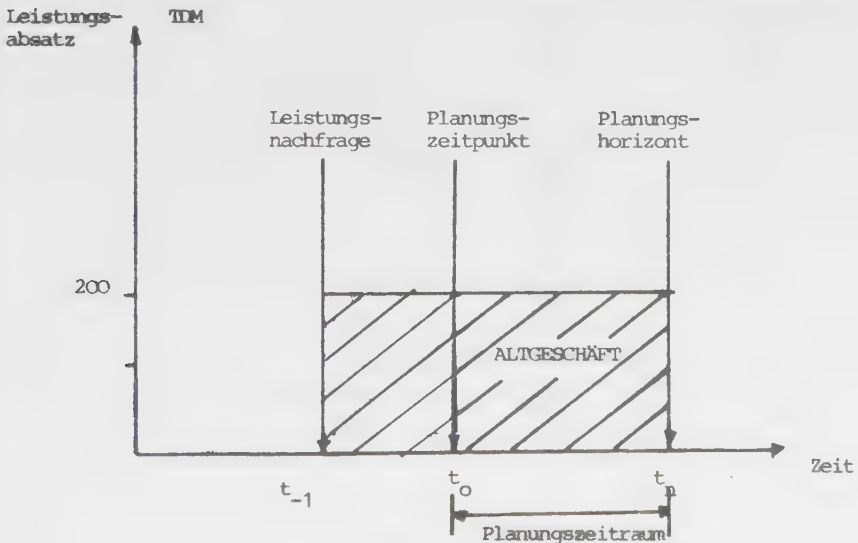
I. Prognoseproblem

Die Inanspruchnahme von Bankleistungen ist dadurch gekennzeichnet, daß teilweise bereits im Zeitpunkt der Leistungsnachfrage des Kunden Umfang und Modalitäten der künftigen Leistungsinanspruchnahme festgelegt werden. Typisches Beispiel hierfür sind Termingeldaufnahmen. Bei dieser Form des Geldkredits werden im Zeitpunkt der Kreditaufnahme der Zeitraum und die Konditionen der Leistungsinanspruchnahme mit der Bank im voraus fest vereinbart. Liegt - wie in Abb.3 auf Seite 67 dargestellt - der Zeitpunkt der Leistungsnachfrage (t_{-1}) vor dem Planungsstichtag (t_0) und ist mit der Bank eine Leistungsinanspruchnahme über den Planungsstichtag hinaus abgesprochen, läßt sich dieser Teil des

1) Vgl. hierzu S. 20 ff.

künftigen Leistungsabsatzes im Planungszeitpunkt anhand der vorliegenden vertraglichen Vereinbarungen exakt bestimmen. Unter der Annahme einer vertragsgemäßen Abwicklung des Geschäftes kann die Bank mit dieser Leistungsanspruchnahme im Planungszeitpunkt fest rechnen. Das Prognoseproblem beschränkt sich hier somit allein auf die Frage, ob und inwieweit mit einer vertragsgemäßen Abwicklung des Geschäftes zu rechnen ist ¹⁾. Dennoch wird der aus dem "Altgeschäft" resultierende Leistungsabsatz mit in die weitere Betrachtung einbezogen, da er ein Teil des künftigen Leistungsabsatzes ausmacht.

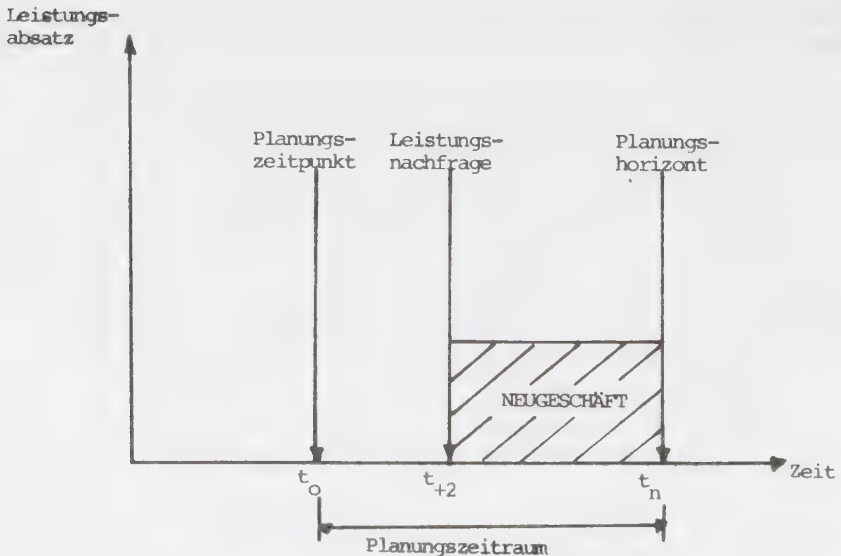
Abb. 3: Bestimmung des aus dem "Altgeschäft" resultierenden künftigen Leistungsabsatzes



1) Auf das Problem der Prognose des Risikos nicht vertragsgemäßer Abwicklung wird in Teil 3 der Arbeit noch ausführlich eingegangen. Vgl. hierzu S. 150 ff.

Ein echtes Prognoseproblem stellt sich allerdings für den Teil des künftigen Leistungsabsatzes, der zum Planungszeitpunkt noch nicht vertraglich fixiert ist, sondern lediglich erwartet wird (Abb. 4). Im Gegensatz zu dem Teil des künftigen Leistungsabsatzes, der aus dem "Altgeschäft" resultiert, ist hier nach der Existenz eines Leistungsbedarfs des Kunden und nach dessen Deckung beim planenden Kreditinstitut in dem unter B beschriebenen Sinne zu fragen ¹⁾. Dieser Teil des künftigen Leistungsabsatzes wird im folgenden als "Neugeschäft" bezeichnet.

Abb. 4: Bestimmung des kundenbezogenen "Neugeschäfts"



1) Vgl. hierzu unsere Ausführungen S. 20 ff.

Aus dem Gesagten folgt, daß bei der Prognose des künftigen Leistungsabsatzes zweckmäßigerweise zwischen diesen beiden Absatzteilen unterschieden wird. Diese Vorgehensweise ist auch im Hinblick auf die mit der kundenbezogenen Planung letztlich beabsichtigten zielgerichteten Gestaltung der Absatzbeziehung zum Kunden sinnvoll ¹⁾. Der aus dem "Altgeschäft" resultierende künftige Leistungsabsatz gibt den Teil des kundenbezogenen Leistungsabsatzes an, mit dem die planende Bank unter der Annahme vertragsgemäßer Abwicklung in jedem Fall, d.h. auch bei fehlendem Neugeschäft, rechnen kann. Dieser Absatzanteil stellt damit auch eine kundenbezogene Beschäftigungsgrenze für die Bank dar. Durch die getrennte Ermittlung des kundenbezogenen Altgeschäfts kann die Bank darüber hinaus feststellen, welchen Anteil sie sich am kundenbezogenen Neugeschäft "sichern" muß, um ein künftig von ihr angestrebtes Beschäftigungsniveau zu erreichen. Für den Fall, daß sie sich aus der Geschäftsbeziehung zurückziehen will, kann mit Bestimmung des bereits vertraglich fixierten Teils des künftigen Leistungsabsatzes festgestellt werden, auf welchem Niveau und über welchem Zeitraum sich die Geschäftsbeziehung zum Kunden voraussichtlich abwickelt. Dies ist für die Bank nicht nur unter absatzpolitischen, sondern auch unter risikopolitischen Gesichtspunkten von größtem Interesse ²⁾.

1) Vgl. hierzu S.3 und S. 215ff

2) Vgl. S.212ff

II. Ermittlung des aus dem kundenbezogenen "Altgeschäft" resultierenden künftigen Leistungsabsatzes

Aus den bisherigen Überlegungen folgt, daß die planende Bank aus dem kundenbezogenen "Altgeschäft" Folgerungen für künftige Leistungsansprüchnahmen des Kunden ziehen kann. Dies gilt jedoch nicht in gleichem Maße für alle Leistungsarten. Denn zum einen ist eine Fixierung der Leistungsabnahme im voraus nicht bei allen Leistungsarten üblich. Zum anderen erfolgt sie auch nicht in jedem Fall mit gleicher betragsmäßiger und zeitlicher Genauigkeit.

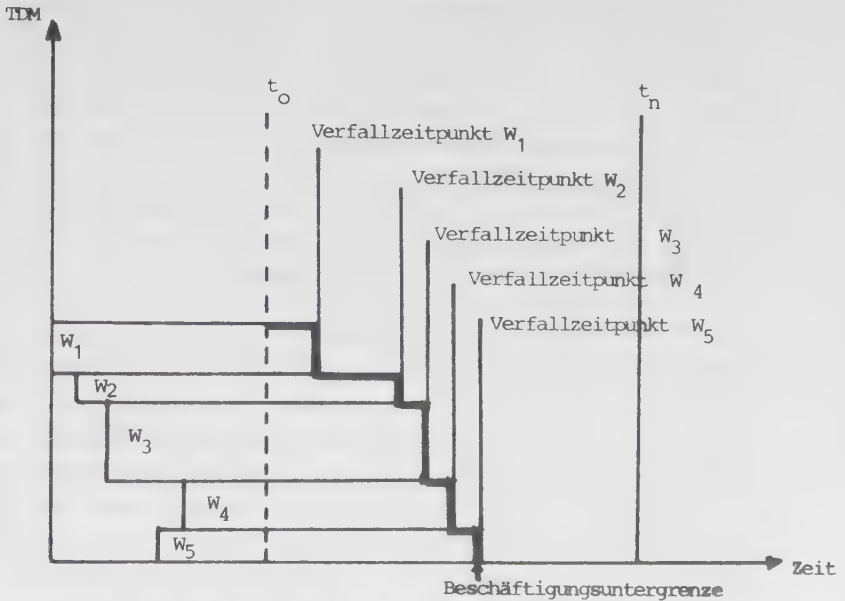
a) Kreditgeschäft

1. Geldkredite

Ebenso wie bei Termingeldaufnahmen, die oben als typisches Beispiel einer Fixierung der Leistungsansprüchnahme im voraus dargestellt wurden¹⁾, ist eine Bestimmung des künftigen Leistungsabsatzes auch bei Darlehen und im Wechselgeschäft möglich. So werden im Zeitpunkt der Darlehensgewährung die Laufzeit und die Tilgungsmodalitäten im voraus vereinbart. Hat die Bank vom Kunden Wechsel angekauft und liegen die Fälligkeiten der "Abschnitte" nach dem Planungszeitpunkt t_0 , läßt sich das daraus resultierende Wechselkreditvolumen, wie Abb. 5 auf Seite 71 zeigt, durch Aggregation der einzelnen Wechselbeträge unter Berücksichtigung der Wechselbälligkeiten ermitteln. Dieses Wechselkreditvolumen stellt - unter der Annahme vertragsgemäßer Abwicklung der Wechselgeschäfte - das Beschäftigungsniveau dar, mit der die Bank auch ohne "Neugeschäft" bereits sicher rechnen kann.

1) Vgl. S. 67

Abb. 5: Bestimmung des aus dem bestehenden Wechselkreditgeschäft resultierenden künftigen Leistungsabsatzes



Demgegenüber liegen bei der Kreditleistungsart Kontokorrentkredit im allgemeinen die Modalitäten der Leistungsanspruchnahme nicht in vergleichbarer Weise im voraus fest. Der Kontokorrentkredit wird zwar im Zeitpunkt der Zusage ebenfalls hinsichtlich seiner Höhe und Befristung bestimmt. Diese Zusage markiert aber lediglich eine vertragliche Obergrenze der künftigen Leistungsanspruchnahme ¹⁾. Der Kunde ist nicht verpflichtet, die Kreditzusage in dieser Höhe auszuschöpfen ²⁾. Die Leistungsanspruchnahme steht

1) Vgl. u.a. Büschgen, Hans E., Bankbetriebslehre ..., a.a.O., S. 386

2) Es ist jedoch auch möglich, daß Kunden mehr als den eingeräumten Kreditbetrag beanspruchen. Solche Überziehungen von Kreditlinien sind nicht unüblich, sie können entweder vereinbart oder stillschweigend toleriert sein.

im Rahmen der Kreditzusage vielmehr zeitlich wie betragsmäßig im Ermessen des Kunden. Für diese Kreditleistungsart kann deshalb anders als bei den zuvor beschriebenen Geldkreditarten im Planungszeitpunkt nicht von einer bestimmten künftigen Leistungsanspruchnahme ausgegangen werden. Unabhängig davon sind aber auch aus dem Verlauf der Kontokorrentkreditanspruchnahme vor dem Planungszeitpunkt unter bestimmten Voraussetzungen Aussagen über die künftige Leistungsanspruchnahme möglich. Darauf wird an anderer Stelle noch näher eingegangen ¹⁾.

2. Aval- und Akzeptkredite

Eine Ermittlung der künftigen Leistungsanspruchnahme aus vor dem Planungsstichtag zugesagten und über die Planungszeit hinausreichenden Garantien und Akzeptkrediten ist in der Regel ebenfalls möglich.

So sind Anzahlungs- und Leistungsgarantien hinsichtlich ihrer jeweiligen Höhe an den Ablauf des avalierten Grundgeschäftes gebunden. In dem Maße, wie der Kunde seine Leistungen gegenüber dem durch die Garantie Begünstigten erbringt, ermäßigt sich auch der Garantiebetrug. Dieser Zusammenhang von Leistungsfortschritt einerseits und Höhe der Garantien andererseits wird bereits zum Zeitpunkt der Garantiezusage fixiert. Unter der Annahme eines planmäßigen Ablaufs der Leistungserfüllung kann die Bank damit bereits im voraus das künftige Garantievolumen aus dem "Altgeschäft" ermitteln.

Bei Avalen, die der Stundung von Zoll-, Verbrauchs- und Monopolabgaben dienen, bestimmt die Stundungsfrist den Ablauf der Garantie. Bei Bietungsgarantien erlischt die Ga-

1) Vgl. hierzu S. 76 ff.

rantie mit Ablauf des Bietungs- oder Ausschreibungsverfahrens. Dieser Termin ist in der Regel ebenfalls im Zeitpunkt der Garantiezusage bekannt. Gleiches gilt für Akzeptkredite.

b) Emissionsgeschäft

Anders als im Kreditgeschäft stellt sich im Emissionsgeschäft die Frage nach einem aus dem "Altgeschäft" resultierenden künftigen Leistungsabsatz grundsätzlich nicht. Im Emissionsgeschäft ist eine Fixierung der Leistungsabnahme auf lange Sicht in der Regel nicht üblich. Die Börseneinführung und die Plazierung von Schuldverschreibungen und Kapitalanteilen stellen zeitlich begrenzte Einzelaktionen dar; ein kontinuierlicher Bedarf nach solchen Leistungen ist im allgemeinen nicht gegeben. Wenn das Emissionsgeschäft dennoch hier erwähnt wird, so deshalb, weil ausnahmsweise die Situation gegeben sein kann, daß vor dem Planungszeitpunkt die Durchführung einer Emission vereinbart wurde, deren Abwicklung in den Planungszeitraum hineinreicht. In diesem Fall kann die planende Bank im voraus mit einer bestimmten "Beschäftigung" rechnen.

Eine weitere Ausnahme kann die Leistungsart Kurspflege darstellen, wenn nämlich der Kunde die Emissionsbanken von vornherein verpflichtet, den Kurs der emittierten Papiere "zu pflegen" ¹⁾. Ob die Bank "Material" vom Markt aufnehmen muß, wird allerdings durch die künftigen Marktbedingungen bestimmt ²⁾. In diesem Fall wird die künftige Leistungsinanspruchnahme wohl dem Grundsatz, nicht aber der Höhe nach im voraus festgelegt.

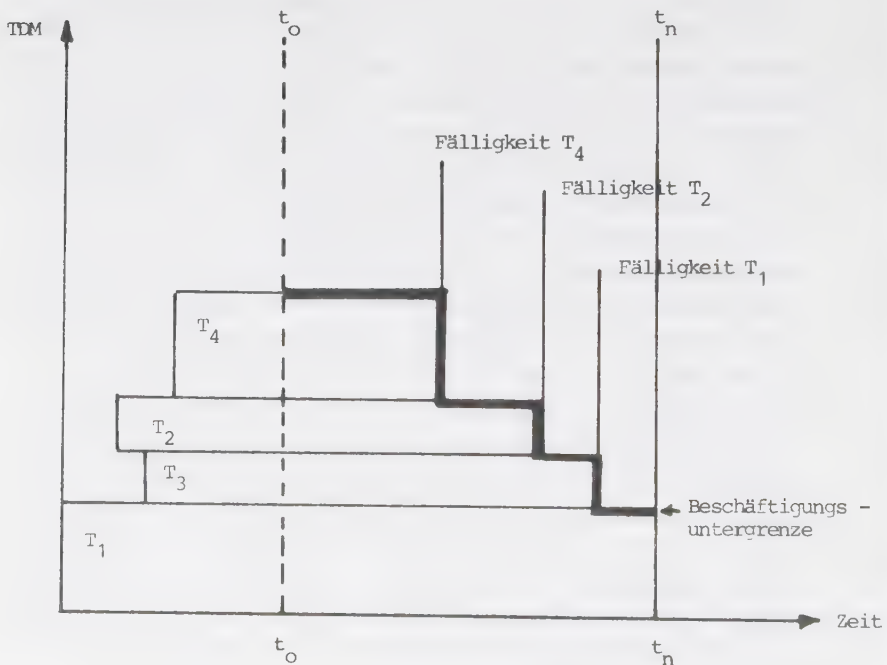
1) Vgl. S. 33

2) Vgl. S. 33

c) Einlagengeschäft

Bei den hier untersuchten Formen des Einlagengeschäfts, den Tages- und Termingeldeinlagen, ist eine exakte Fixierung der Leistungsinanspruchnahme im voraus typisch. Soweit Termineinlagen des Kunden in ihrer Fälligkeit in den Planungsraum hineinreichen (Abb. 6), ist eine Bestimmung der künftigen Leistungsinanspruchnahme aus dem "Altgeschäft" in exakter Weise möglich.

Abb. 6: Bestimmung des aus dem bestehenden Einlagengeschäft resultierenden künftigen Leistungsabsatzes



Unter der Annahme, daß es zu keiner Prolongation der Termineinlagen ($T_1 - T_4$) kommt und auch keine weiteren Gelder bei der planenden Bank eingelegt werden, markiert der in Abbildung 5 skizzierte Absatzverlauf die künftige kundenbezogene Leistungsinanspruchnahme.

d) Zahlungsverkehr

Eine aus dem "Altgeschäft" resultierende künftige Leistungsinanspruchnahme ist auch im Zahlungsverkehr bestimmbar. Hier sind insbesondere die Dauerauftragszahlungen und Abbuchungen zu nennen. Im voraus bestimmbare Zahlungen stellen auch die Zins- und Tilgungsleistungen des Kunden dar. Letztere haben jedoch gemessen am gesamten Zahlungsverkehrsaufkommen nur geringe Bedeutung. Neben diesen regelmäßig wiederkehrenden Zahlungen und Inkassi werden vom Kunden aber überwiegend Zahlungsverkehrsleistungen in Anspruch genommen, die nicht im voraus disponiert werden und damit nicht in diese Ermittlung eingehen können.

III. Ermittlung des institutsbezogenen Anteils am kundenbezogenen "Neugeschäft"

Das kundenbezogene "Altgeschäft" gibt den Teil des künftigen Leistungsabsatzes an, der der Bank vor dem Planungstichtag bereits bekannt ist und von dem sie bei vertragsgemäßer Abwicklung ausgehen kann. In erster Linie interessiert jedoch, ob und gegebenenfalls in welcher Höhe mit einem "Neugeschäft" gerechnet werden kann. Zur Ermitt-

lung dieses Absatzanteils bieten sich folgende Möglichkeiten an:

Steht die planende Bank mit dem Kunden bereits in Geschäftsverbindung, wird sie zunächst versuchen, von der bisherigen Entwicklung der Leistungsanspruchnahme auf die Höhe des künftigen "Neugeschäfts" zu schließen. Dieser Weg liegt schon deshalb nahe, weil die Daten über den bisherigen Absatzverlauf in der Bank bereits zur Verfügung stehen und nicht erst beschafft werden müssen. Die Kosten der Informationsbeschaffung können dadurch minimiert werden. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, durch Heranziehung weiterer, für den künftigen Absatzverlauf relevanter Informationen, den erwarteten Anteil am "Neugeschäft" näher zu bestimmen.

a) Prognose des künftigen "Neugeschäftes" durch Extrapolation des bisherigen Absatzverlaufes

Die im folgenden näher abzuhandelnde Methode der Extrapolation des Absatzverlaufs ist nicht identisch mit der unter II. erörterten Bestimmung des künftigen Leistungsabsatzes als vertragsgemäße Konsequenz des "Altgeschäftes" ¹⁾. Während dort ausschließlich die bereits vor dem Planungsstichtag vertraglich fixierte künftige Leistungsanspruchnahme Gegenstand der Betrachtung war, geht es hier um eine Prognose, die auf dem bisherigen Absatzverlauf basiert und diesen in die Zukunft projiziert. Im weiteren werden zunächst die unterschiedlichen Extrapolationsverfahren kurz beschrieben und anschließend unter dem Gesichtspunkt ihrer Eignung für die Prognose des "Neugeschäfts" diskutiert.

1) Vgl. S. 70 ff.

1. Extrapolationsverfahren

Die Prognoseliteratur nennt eine Reihe von Verfahren, bei denen die zu prognostizierende Größe allein aus ihrer Entwicklung in der Vergangenheit abgeleitet wird ¹⁾. Die bekanntesten und gebräuchlichsten Verfahren dieser Art sind die lineare Extrapolation nach der Methode der kleinsten Quadrate, die Methode der gleitenden Durchschnitte und das Verfahren der exponentiellen Glättung ("exponential smoothing"). Sie unterscheiden sich im wesentlichen dadurch, daß die Vergangenheitswerte auf unterschiedliche Weise in die Prognoserechnung einbezogen werden ²⁾.

i. Lineare Extrapolation

Dieses Prognoseverfahren beruht auf der Annahme, daß der künftige Bankleistungsabsatz in seinem Trend der bisherigen Entwicklung folgt ³⁾. Vereinfacht ausgedrückt wird aus der Reihe der Vergangenheitswerte ein linearer Trend bestimmt, der in die Zukunft projiziert wird (Abb.7 auf Seite 78).

1) Vgl. u.a. Gehmacher, E., Methoden der Prognostik, Freiburg 1971, S. 24 ff.

Faust/Klopfer/Eufinger/Spieß, Prognosen ..., a.a.O., S. 103 ff.

Marr, R., Absatzprognose ..., a.a.O., S. 92 ff.

Mertens, P., Prognoserechnung - Einführung und Überblick, in: Prognoserechnung, (Hrsg.) P. Mertens, Würzburg/Wien 1973, S. 33 ff. und S. 50 ff.

Gisholt, Odd: Marketing-Prognosen - unter besonderer Berücksichtigung intersubjektiver Befragungsmethoden, Diss. St. Gallen 1976, S. 90 ff.

Brockhoff, Klaus, Prognoseverfahren für die Unternehmung, Wiesbaden 1977, S. 93 ff.

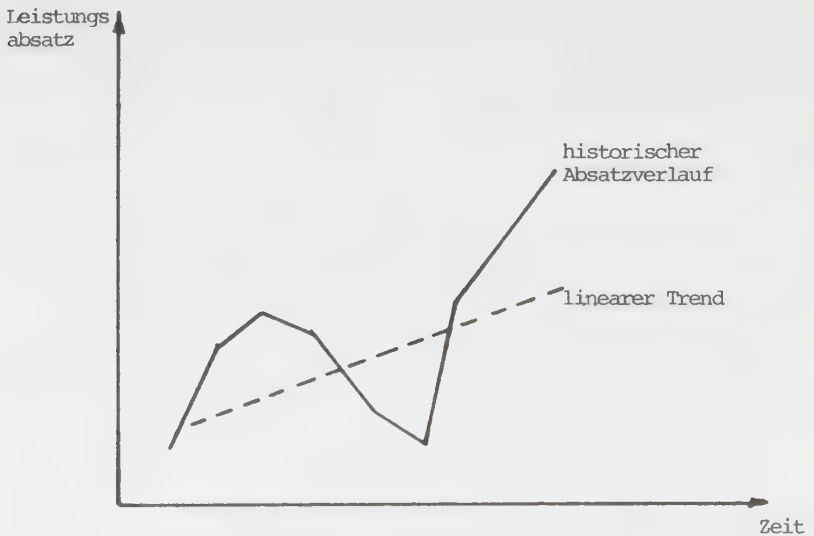
Graff, P.: Die Wirtschaftsprognose, Tübingen 1977, S. 85 ff.

2) Vgl. Marr, R., Absatzprognose ..., a.a.O., S. 92

3) Vgl. Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 26
Faust/Klopfer/Eufinger/Spieß, Prognosen ..., a.a.O., S. 103
Gisholt, Odd, Marketing-Prognosen ..., a.a.O., S. 91

Diese Vorgehensweise setzt aber voraus, daß alle Einflüsse, die in der Vergangenheit den Verlauf der Absatzbeziehung beeinflußt haben, auch künftig in gleicher Weise wirken. Damit wird also die Stabilität der Einflußfaktoren unterstellt.

Abb. 7 : Absatzprognose mit Hilfe der Trendextrapolation



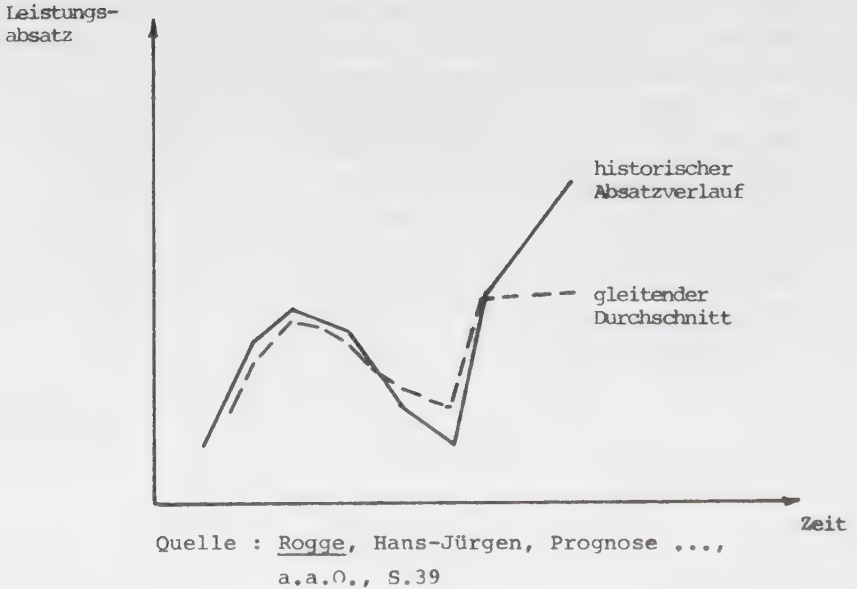
Quelle : Rogge, Hans-Jürgen, Methoden und Modelle der Prognose aus absatzpolitischer Sicht-, Ein Beitrag zur Prognoseforschung im Unternehmensbereich, Berlin 1972, S. 39

ii. Methode der gleitenden Durchschnitte

Ziel dieses Verfahrens ist es, durch Mittelwertbildung Zufallsschwankungen im bisherigen Absatzverlauf auszuschalten ¹⁾. Je nachdem, wieviel Absatzwerte in die gleitende Durchschnittsbildung einbezogen werden, wird die Trendlinie, die die künftige Absatzentwicklung anzeigen soll, "glatter" (Abb.8 auf S.80). Die Glättung erfolgt dabei rein rechnerisch. Damit ist allerdings die Gefahr verbunden, daß ein Wechsel im Trend "ausgemerzt" wird, der nicht zufälliger Natur ist ³⁾. Änderungen im Trend der Absatzentwicklung werden dadurch unter Umständen zu spät erkannt. Diesen Mangel versucht das Verfahren der exponentiellen Glättung zu vermeiden.

-
- 1) Vgl. Faust/Klopfer/Eufinger/Spieß, Prognosen ..., a.a.O., S. 111
Mertens, P., Prognoserechnung ..., a.a.O., S. 38
 - 2) Vgl. Marr, P., Absatzprognose ..., a.a.O., S. 93
 - 3) Vgl. Faust/Klopfer/Eufinger/Spieß, Prognosen ..., a.a.O., S. 111

Abb. 8: Absatzprognose mit Hilfe der Methode der gleitenden Durchschnitte



iii. Verfahren der exponentiellen Glättung

Während bei der Methode der gleitenden Durchschnitte alle Absatzdaten mit gleichem Gewicht in die Durchschnittsbildung eingehen, erhalten beim Verfahren der exponentiellen Glättung die jeweils "jüngsten" Absatzdaten das höchste Gewicht für die Absatzprognose ¹⁾. Bei diesem Verfahren wird

1) Vgl. Marr, P., Absatzprognose ..., a.a.O., S. 94

Faust/Klopfer/Eufinger/Spieß, Prognosen..., a.a.O., S.112

Gisholt, Odd, Marketing-Prognosen ..., a.a.O., S. 94

Mertens, P., Prognoserechnung ..., a.a.O., S. 42

Brockhoff, Klaus, Prognoseverfahren ..., a.a.O., S. 97

also unterstellt, daß die "jüngere" Absatzentwicklung für die Zukunft repräsentativer ist als die "ältere". Wie die Gewichte auf die Absatzdaten im einzelnen verteilt werden, bleibt dabei dem Ersteller der Absatzprognose überlassen.

2. Eignung der Extrapolationsverfahren zur Absatzprognose

Den genannten Prognoseverfahren ist gemeinsam, daß sie von einer gewissen Kontinuität in der Leistungsanspruchnahme des Firmenkunden im Zeitablauf ausgehen ¹⁾. Damit wird unterstellt, daß die oben beschriebenen Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Leistungsabsatzes künftig in gleicher Weise wie in der Vergangenheit wirken ²⁾. Will man die Eignung dieser Verfahren beurteilen, gilt es also im Einzelfall primär diese Stabilitätsannahme zur prüfen ³⁾. Voraussetzung dafür, daß diese Prognoseverfahren überhaupt zur Anwendung kommen können, ist jedoch, daß entsprechende Beobachtungswerte aus der Vergangenheit vorliegen ⁴⁾. Im folgenden soll deshalb zunächst untersucht werden, inwieweit die Bedingung ausreichender Beobachtungswerte erfüllt ist.

1) Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 24

2) Vgl. Marr, P., Absatzprognosen ..., a.a.O., S. 92
Rogge, Hans-Jürgen, Prognose ..., a.a.O., S. 36
Kotler, P., Marketing-Management, Analyse, Planung und Kontrolle, 2. Aufl., Stuttgart 1977, S. 214

3) Vgl. Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 24

4) Vgl. Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 24

i. Bedingung einer ausreichenden Zahl von Beobachtungswerten

Da Kreditinanspruchnahmen bei Banken im allgemeinen täglich erfaßt werden, läßt sich im Kreditgeschäft die bisherige Leistungsanspruchnahme des Kunden kontinuierlich "nachzeichnen". Gleiches gilt für das Einlagengeschäft. Auch im Zahlungsverkehr kann die bisherige Leistungsanspruchnahme des Kunden mit Hilfe der EDV oder durch sog. Postenstatistiken erfaßt werden. Die Art der Zahlungsverkehrsleistung läßt sich über den "Textschlüssel" der Buchungen bestimmen. Wenn und soweit die planende Bank mit dem Kunden bereits seit längerem in Geschäftsverbindung steht, kann im Kredit-Einlagengeschäft und im Zahlungsverkehr demnach von einer ausreichenden Anzahl von Beobachtungswerten ausgegangen werden. Dies gilt jedoch nicht für das Emissionsgeschäft. Ein Bedarf nach diesen Bankleistungen fällt in der Regel nicht kontinuierlich an ¹⁾. Die Bank verfügt aus diesem Grunde meist nur über wenige Beobachtungswerte, die zudem oft zeitlich weit auseinander liegen. Im Emissionsgeschäft fehlen deshalb im allgemeinen die Voraussetzungen für die Anwendung von Extrapolationsverfahren.

iii: Annahme eines stabilen Absatzverlaufs

Die Extrapolationsverfahren nutzen den Umstand, daß die für die Leistungsnachfrage des Kunden relevanten Bestimmungsfaktoren gewisse "Beharrungstendenzen" aufweisen ²⁾. Von dieser Annahme ist im allgemeinen jedoch nur auf kurze Sicht auszu-

1) Vgl. S. 73

2) Vgl. Gehmacher, E., Prognostik, a.a.O., S. 17

gehen ¹⁾. Mit zunehmendem Prognosezeitraum wächst die Wahrscheinlichkeit, daß Diskontinuitäten im Absatzverlauf auftreten ²⁾. Die Stabilität der Leistungsanspruchnahme ist aber nicht nur eine Funktion der Zeit. Sie variiert auch von Kunde zu Kunde. Da Unternehmen in unterschiedlichem Maße gesamtwirtschaftlichen und branchenspezifischen Einflüssen unterliegen, treten im Leistungsbedarf der Kunden mehr oder weniger ausgeprägte Unregelmäßigkeiten auf ³⁾. Auch die von Kunde zu Kunde unterschiedliche Konkurrenzsituation schlägt sich im Absatzverlauf nieder ⁴⁾. Stabilisierend auf die Leistungsnachfrage wird sich auswirken, wenn die Bank mit dem Kunden seit längerem in Geschäftsverbindung steht und/oder über kapitalmäßige, vertragliche oder persönliche Beziehungen auf dessen Nachfrageverhalten Einfluß nehmen kann ⁵⁾. Wesentlich erscheint in diesem Zusammenhang auch, welche Alternativen dem Kunden zur Deckung seines künftigen Leistungsbedarfs zur Verfügung stehen.

Wie wir oben festgestellt haben, hängt bei gegebenem Leistungsbedarf des Kunden die Möglichkeit der Einflußnahme auf sein Nachfrageverhalten auch von der Art der jeweiligen Bankleistung ab ⁶⁾. Unter diesem Gesichtspunkt ist deshalb zu erwarten, daß die Stabilität des Absatzverlaufs im Kreditgeschäft vergleichsweise hoch ist. Im Einlagengeschäft und im Zahlungsverkehr sind demgegenüber aufgrund des hohen Standardisierungsgrades dieser Bankleistungen und der hohen Markttransparenz des Kunden Unregelmäßigkeiten im Absatzverlauf wahrscheinlicher. Für Zahlungsverkehrsleistungen gilt diese Aussage dann nur eingeschränkt, wenn der Kunde mit der Bank gleichzeitig auf dem Kreditsektor zusam-

1) Vgl. Marr, P., Absatzprognose ..., a.a.O., S. 99
Röhr, H., Marketing-Planung ..., a.a.O., S. 143

2) Vgl. Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 48

3) Vgl. S. 23 ff., insbs. S. 25

4) Vgl. S. 40 ff.

5) Vgl. S. 50 ff. und S. 60 ff.

6) Vgl. S. 54 ff., insb. S. 56, 57, 62, 4

arbeitet. Aufgrund des bestehenden Leistungsverbands von Kreditgeschäft und Zahlungsverkehr ist zu erwarten, daß der Kunde in dem Maße auch Zahlungsverkehrsleistungen in Anspruch nimmt, in dem er kreditmäßig engagiert ist ¹⁾. Zur Vermeidung von Fehlprognosen wird die Bank deshalb auch bei nur kurzem Prognosezeitraum nicht darauf verzichten können, durch Hinzuziehung weiterer Informationen diese Stabilitätsannahme zu verifizieren.

- b) Prognose des künftigen Leistungsabsatzes ausgehend von den Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Absatzes

Im weiteren wird zunächst erörtert, inwieweit Banken über Informationen verfügen, die Aussagen über die oben beschriebenen Kausalzusammenhänge des kundenbezogenen Leistungsabsatzes erlauben ²⁾. Im Anschluß daran werden Prognoseverfahren vorgestellt, die im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Extrapolationsverfahren den künftigen Leistungsabsatz nicht ausschließlich als Funktion der Zeit und damit Veränderungen im Einfluß der Bestimmungsfaktoren des kundenbezogenen Absatzes vernachlässigen, sondern in Abhängigkeit dieser Variablen erklären.

1. Informationen zum Leistungsbedarf

i. Geldkredit- und Einlagengeschäft

Als wichtigste Informationsquellen der Bank zur Analyse der finanziellen Situation von Firmenkunden werden im

1) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen ..., a.a.O., S.78

2) Vgl. S. 20 ff.

Schrifttum vor allem Jahresabschluß und Finanzplan des Kunden genannt ¹⁾.

(A) Jahresabschluß

Besteht zum Kunden bereits eine Kreditbeziehung, ist die Beschaffung des Jahresabschlusses aufgrund der in § 18 Kreditwesengesetz festgelegten Verpflichtung des Kreditnehmers zur Offenlegung seiner wirtschaftlichen Verhältnisse meist unproblematisch ²⁾. Die Verlässlichkeit von Jahresabschlüssen ist, soweit es sich um testierte Abschlüsse handelt, als relativ hoch einzuschätzen. Fraglich ist, inwieweit Jahresabschlußzahlen geeignet sind, Aussagen über den künftigen Geldkredit- und Anlagebedarf des Kunden zu treffen.

Die Ermittlung dieses Bedarfs erfordert ein Rechenwerk, das die künftigen Ein- und Auszahlungen im Zeitablauf gegenüberstellt ³⁾. Der Jahresabschluß figuriert jedoch als stichtagsbezogene Rechnung, der es meist auch an Aktualität mangelt, da vom Zeitpunkt der Erstellung des Jahresabschlusses bis zu seiner Vorlage beim planenden Kreditinstitut i.d.R. einige Zeit verstrichen

-
- 1) Vgl. Kreim, E., Finanzplanung und Kreditentscheidung, Wiesbaden 1977, S. 78
Pfister, K., Informationsbedarf bei der Kreditgewährung von Volksbanken und seine Deckung in der Praxis, Diss. Karlsruhe 1968, S. 41
Beide Autoren weisen die Bedeutung dieser Informationsquellen für die Kreditwürdigkeitsprüfung empirisch nach.
- 2) Nach § 18 des Kreditwesengesetzes ist die Bank verpflichtet, sich Einblick in die wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers zu verschaffen, soweit der Kredit einen Betrag von DM 50.000,-- übersteigt, falls die Sicherheit des Kredits nicht zweifelsfrei ist.
- 3) Vgl. S. 21 und S. 34

ist ¹⁾. Der Zukunftsbezug des Jahresabschlusses wird im allgemeinen darin gesehen, daß er zum Zeitpunkt seiner Erstellung - in Form von Vermögens- und Kapitalpositionen - künftige Einzahlungen und Auszahlungen enthält ²⁾. Gegen den Jahresabschluß als Analyseinstrument spricht allerdings, daß darin nur ein kleiner Teil der künftigen Ein- und Auszahlungen erscheint und außerdem daraus nicht exakt hervorgeht, wann die Vermögens- und Kapitalpositionen zu Ein- und Auszahlungen werden. Am Bilanzstichtag bereits vertraglich fixierte, jedoch noch nicht gebuchte Geschäftsvorfälle, die zu Ein- und Auszahlungen führen und den künftigen Geldkreditbedarf des Kunden beeinflussen, sind ebensowenig erfaßt wie noch nicht vertraglich fixierte, aber schon geplante Ein- und Auszahlungen ³⁾.

Daraus kann jedoch nicht gefolgert werden, daß Jahresabschlußzahlen grundsätzlich ohne Wert für die Ermittlung des künftigen Geldkredit- und Anlagebedarfs seien. So können diese Daten, wie etwa die in der Erfolgsrechnung ausgewiesenen Aufwendungen für Löhne und Gehälter, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren, die Umsatzerlöse und die Erträge aus Finanzanlagen durchaus als Basis für die Schätzung der künftigen Ein- und Auszahlungen

1) Vgl. Hauschildt, Jürgen, Entwicklungslinien der Bilanzanalyse, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 23. Jg., 1971, S. 339

2) Käfer bezeichnet die Bilanz deshalb ausdrücklich als Zukunftsrechnung.
Vgl. Käfer, K., Die Jahresbilanz der Unternehmung als Zukunftsrechnung, in: Die Unternehmung, 14. Jg., 1960, S. 49

3) Vgl. Härle, D., Finanzierungsregeln und Liquiditätsbeurteilung, in: Finanzierungshandbuch, (Hrsg.) H. Jahnberg, Wiesbaden 1964, S. 97 ff.
Witte, E./Klein, H., Finanzplanung ..., a.a.O., S. 36 ff.
Brüning, G., Die Bilanz als Vergangenheits- oder Zukunftsrechnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg., 1979, S. 1099 ff., insb. S. 1114

verwendet werden ¹⁾).

(B) Finanzplanung

Von seiner Zielsetzung her entspricht der Finanzplan dem Informationsbedürfnis der Bank am besten. Aufgabe des Finanzplans ist es, die künftigen Ein- und Auszahlungen möglichst lückenlos und zeitlich präzise zu erfassen ²⁾. Aufgrund empirischer Untersuchungen über die Verbreitung der Finanzplanung ist anzunehmen, daß diese in Großunternehmen weiter verbreitet ist als in kleineren und mittleren. Auch die Planungsqualität erreicht bei Großunternehmen ein höheres Niveau ³⁾. Darüber hinaus ist aufgrund der Un-

-
- 1) Aus Aufwands- und Ertragspositionen der Gewinn- und Verlustrechnung und aus Bilanzpositionen kann man jedoch nicht unbedingt unmittelbar auf künftige Ein- und Auszahlungen schließen. Zum quantitativen und zeitlichen Zusammenhang von Auftragsbeständen, Umsatzzahlen und betrieblichen Einzahlungen vgl. insb. die empirische Untersuchung von Langen, H., Die Prognose von Zahlungseingängen - Die Abhängigkeit der Bareinnahmen von Umsätzen und Auftragseingängen in dynamischer Betrachtung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg., 1964, S. 289 ff.
 - 2) Vgl. Orth, L., kurzfristige Planung ..., a.a.O., S. 44 ff. Witte, E./Klein, H., Finanzplanung ..., a.a.O., S. 33 ff. und S. 41 ff.
 - 3) Vgl. N.N., Rechnungswesen, Organisation und Planung im Unternehmen, 1. und 2. Ergebnisbericht, (Hrsg.) Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Frankfurt/Main 1965
Bemel, R./Bonhoeffer, F.D./Strigel, W., Wie plant die Industrie?, in: Wirtschaftskonjunktur, 18. Jg., 1966, S. 27 ff.
Hauschildt, Jürgen, Organisation der finanziellen Unternehmensführung, Eine empirische Untersuchung, Stuttgart 1970, S. 145 ff.
Fischer, O./Jansen, H./Meyer, W., Langfristige Finanzplanung deutscher Unternehmen, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung anhand ausgewählter Aktiengesellschaften, Hamburg 1975
Kreim, E., Finanzplanung ..., a.a.O., S. 264
N.N., Finanzierungsverhalten ..., a.a.O., S. 24

tersuchungsergebnisse davon auszugehen, daß Verbreitung und Qualität der Finanzplanung auch branchenmäßig differieren ¹⁾. Selbst wenn die Kundenunternehmung über eine Finanzplanung verfügt, ist damit noch nicht gesagt, daß diese Daten auch der planenden Bank zugänglich sind. So bestätigen Untersuchungen des Instituts für Kreditwesen der Universität Münster, daß der Finanzplan überwiegend nicht mit der Bank besprochen wird ²⁾.

Von erheblicher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Frage der Verlässlichkeit solcher Informationen. Da es für die Erstellung von Finanzplänen keine verbindlichen Grundsätze gibt ³⁾ und ebensowenig eine Überprüfung durch externe Instanzen stattfindet, ist die Zuverlässigkeit von Finanzplänen kritisch zu beurteilen ⁴⁾. Diese Zweifel gelten in verstärktem Maße, wenn die Finanzplanung ausschließlich für Kreditverhandlungen erstellt wurde und die Bank nicht kontinuierlich Einblick in die Finanzplanung erhält.

-
- 1) Vgl. N.N., Planung ..., a.a.O., S. 56 und S. 57
Bemel/Bonhoeffer/Strigel, Wie plant die Industrie? ..., a.a.O., S. 31
Hauschildt, Jürgen, Finanzielle Führung ..., a.a.O., S. 147 ff.
Fischer, O./Jansen, H./Meyer, W., Langfristige Planung ..., a.a.O., S. 27 ff.
Kreim, E., Finanzplanung ..., a.a.O., S. 264
 - 2) Vgl. N.N., Finanzierungsverhalten ..., a.a.O., S. 24
Danach wurde nur in 10,9% der Fälle der Finanzplan mit der Hausbank besprochen, in 22,4% wenn größere Bankkredite notwendig waren und in 64,7% der Fälle wurde der Finanzplan nicht besprochen.
Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Pfister und Kreim.
Vgl. Pfister, K., Informationsbedarf ..., a.a.O., S. 82
Kreim, E., Finanzplanung ..., a.a.O., S. 263
 - 3) Vergleichbar mit den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchhaltung
 - 4) Vgl. Klein, K., Die Überwachung von Bankkrediten unter besonderer Berücksichtigung des Finanzplanes als Überwachungsmittel, Diss. Köln, 1962, S. 131 ff.
Kormann, H., Die Manipulation in Planungs- und Kontrollsystemen, in: Der Betrieb, 27. Jg., 1974, S. 1633 ff.
Kreim, E., Finanzplanung ..., a.a.O., S. 135

Die planende Bank ist deshalb gehalten, sich durch die Beschaffung weiterer Informationen ein eigenes Bild von der voraussichtlichen Entwicklung des Geldkredit- und Anlagebedarfs zu machen.

(C) Sonstige Informationsquellen

Daten über zu erwartende gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Einflüsse kann sich die planende Bank aus Publikationen von Konjunktur- und Marktforschungsinstituten, Wirtschaftsverbänden, der Bundesbank und von zentralen Branchendiensten der kreditwirtschaftlichen Verbände beschaffen ¹⁾ ²⁾. Größere Banken versuchen darüber hinaus in immer stärkerem Maße aufgrund eigener Analysen solche

-
- 1) Vgl. hierzu u.a. Ifo-Schnelldienst des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, München
DIW, Wochenbericht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, Berlin
Die Weltwirtschaft (Hrsg.) Institut für Weltwirtschaft an der Universität Kiel
Weltkonjunktur, (Hrsg.) Verlag Weltarchiv GmbH
Wirtschaft und Statistik, (Hrsg.) Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
Die wirtschaftliche Lage in der BRD (Hrsg.), Der Bundesminister für Wirtschaft
Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeit, Nürnberg
Statistische Beihefte zu den Monatsberichten der Deutschen Bundesbank, (Reihe 4) Saisonbereinigte Wirtschaftszahlen, (Reihe 3) Zahlungsbilanzstatistik
Main economic indicators, (Hrsg.) OECD, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris
 - 2) Was die Benutzung von bestimmten Informationsquellen anbelangt, liegen für Industrieunternehmen empirische Ergebnisse vor. Danach werden insb. allgemein verfügbare Veröffentlichungen der Forschungsinstitute und staatlicher Stellen bei der Planung herangezogen. Entsprechende Untersuchungen liegen für Banken nicht vor.
Vgl. Bemerl/Bonhoeffer/Strigel, Wie plant die Industrie? ..., a.a.O., S. 33 ff.

Daten zu gewinnen ¹⁾. Unternehmensspezifische Informationen wie etwa Angaben über die künftige Kapazitätsauslastung, den Auftragsbestand und die Höhe der anstehenden Kapitaltilgungen, sind jedoch im allgemeinen nur im Gespräch mit dem Kunden zu erlangen.

ii. Aval- und Akzeptkreditbedarf

Wie oben ausgeführt, besteht bei Unternehmen, in denen sich der Prozeß der Leistungserstellung über einen längeren Zeitraum erstreckt, ein Bedarf nach Anzahlungs- und Leistungsgarantien ²⁾. Bietungsgarantien werden insbesondere von Unternehmen, die an öffentlichen Ausschreibungen und Bietungsverfahren teilnehmen - dazu zählen in erster Linie Bau- und Handelsunternehmen - nachgefragt ³⁾. Aus dem Unternehmensgegenstand, der schon aus dem Handelsregister zu entnehmen ist, läßt sich ein Leistungsbedarf zwar dem Grunde nach ableiten. Erhebliche Schwierigkeiten bereitet jedoch die Ermittlung der Höhe des künftigen "Neugeschäfts". Gewisse Anhaltspunkte dafür liefern die in der Kundenbilanz ausgewiesenen Anzahlungen von Kunden, die Position "Anlagen im Bau" und die Warenumsätze in Verbindung mit den Angaben über den Auftragseingang im Geschäftsbericht. Ähnlich liegen die Verhältnisse bei der Schätzung des Akzeptkreditbedarfs.

1) Siewert, W., Der Branchendienst der deutschen Sparkassen - eine moderne Informationszentrale für das Kreditgeschäft, in: Sparkasse International, Heft 2, 1973, S. 23 ff.

2) Vgl. S. 28

3) Vgl. S. 28

iii. Emissionsgeschäft

Die Ausgabe von Kapitalanteilen und Schuldverschreibungen ist für emissionsfähige Unternehmen eine alternative Form der Finanzierung ihres Kapitalbedarfs ¹⁾. Vor die Entscheidung für die eine oder andere Finanzierungsform gestellt, orientieren sie sich auch an Bilanzstrukturregeln, um ihren Status als emissionsfähige Unternehmen zu bewahren ²⁾. Soweit ein solches Verhalten am Bilanzbild des Kundenunternehmens abzulesen ist, kann die planende Bank aus der Veränderung der Bilanzrelationen im Zeitablauf gewisse Rückschlüsse auf die künftige Wahl der Finanzierungsform und damit auch den einen Leistungsbedarf des Kunden im Emissionsgeschäft ziehen. Anhaltspunkte für einen solchen Bedarf liefern auch Äußerungen des Kunden, daß bestimmte Besitzverhältnisse angestrebt bzw. erhalten werden sollen oder man bei einer weitgehenden Verschuldung über Banken die eigene finanzielle Autonomie gefährdet sieht. Hinsichtlich des voraussichtlichen Zeitpunktes einer Platzierungsaktion spielt die Verfassung des Kapitalmarktes, d.h. seine Aufnahmefähigkeit und das jeweilige Zinsniveau, eine wesentliche Rolle ³⁾. Informationen hierüber stehen Banken in vielfältiger Weise zur Verfügung, beispielhaft seien hier nur Veröffentlichungen der Deutschen Bundesbank und der Verbände der Kreditwirtschaft genannt.

Das zweckentsprechendste Informationsinstrument zur Ermittlung eines Leistungsbedarfs im Emissionsgeschäft stellt aber wie beim Geldkreditbedarf der Finanzplan dar.

1) Vgl. S. 31

2) Vgl. Baumann, Hans, RWE-Kapitalsegen, in: Die Welt vom 14.4.1983, S. 13 und die Literaturhinweise S. 27, Fußnote 1

3) Vgl. S. 33

iv. Zahlungsverkehr

Ein Bedarf des Kunden nach Zahlungsverkehrsleistungen ergibt sich insbesondere aus Zahlungs- und Inkassovorgängen im Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung ¹⁾. Angaben über die künftige Höhe der Kundenverbindlichkeiten und -forderungen sind primär der Finanzplanung zu entnehmen. Die Höhe der künftigen Zahlungsverpflichtungen und Forderungen erlaubt jedoch unmittelbar noch keine Aussagen über die Art der vom Kunden in Anspruch genommenen Zahlungsverkehrsleistungen. Dazu bedarf es zusätzlich einer systematischen Auswertung der in der Vergangenheit bereits abgewickelten Zahlungs- und Inkassovorgänge. Bei Verfügbarkeit beider Informationsquellen dürfte zumindest eine grobe Schätzung des künftigen Leistungsbedarfs möglich sein.

2. Informationen zur Konkurrenzsituation

Informationen zur Konkurrenzsituation und insbesondere über die Zahl der Konkurrenten können aus Bankauskünften und - bei größeren Unternehmen - auch aus speziellen Handbüchern entnommen werden ²⁾. Kenntnisse über das Leistungsangebot und die Leistungsfähigkeit der Konkurrenten vermitteln insbesondere deren Geschäftsberichte ³⁾. Gleiches gilt für Angaben über kapitalmäßige Verflechtungen zwischen Konkurrenten und Kunden sowie über anderwei-

1) Vgl. S. 37 ff.

2) Vgl. Juncker, Klaus, Marketing ..., a.a.O., S. 38 ff.

3) Aus dem ausgewiesenen Eigenkapital können gewisse Rückschlüsse auf die Leistungsfähigkeit im Kreditgeschäft gezogen werden, und zwar was die Großkreditgrenzen nach § 13 Kreditwesengesetz betrifft.

tige Beziehungen, die sich etwa in der Wahrnehmung von Aufsichtsratsmandaten manifestieren. Für die Beurteilung der Höhe des Marktanteils der planenden Bank und des ihrer Konkurrenten stellt im Kreditgeschäft die sog. Rückmeldung nach § 14 Kreditwesengesetz die wichtigste Informationsquelle dar. Sie weist für Firmenkunden, die bei Banken in Millionenhöhe schulden, die Höhe der gesamten Bankverbindlichkeiten aus. Zusätzlich zum Gesamtbetrag der Verschuldung werden die Höhe der Aval- und Wechselkreditverbindlichkeiten sowie die Anzahl der Banken genannt, denen gegenüber der Kunde schuldet. Diese Meldung erhält die Bank regelmäßig im Abstand von zwei Monaten.

Informationen über die Marktanteile von "Nichtbankenkonkurrenten" sowie über die Surrogatkonkurrenz von Bankkrediten liefert insbesondere die Bilanz des Kunden. Relevant dafür sind insbesondere die Bilanzpositionen "Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen" und "sonstigen Verbindlichkeiten" einerseits sowie die Bilanzpositionen "Eigenkapital", "erhaltene Anzahlungen", "Wertberichtigungen" und "Rückstellungen" andererseits. Sie geben die Konkurrenzsituation jedoch nur zum Bilanzstichtag wieder.

Wertvolle Hinweise erhält die Bank auch aufgrund einer systematischen Beobachtung des Nachfrageverhaltens des Kunden im laufenden Geschäftsverkehr. Insbesondere eine laufende Abgabe von Leistungsangeboten ermöglicht es, die eigene Leistungsfähigkeit und das absatzpolitische Verhalten der Konkurrenten festzustellen. Diese Informationsquelle dürfte wohl die von Banken bisher noch am wenigsten genutzte sein.

3. Prognoseverfahren bei Verwendung mehrerer erklärender Variablen

Die oben beschriebenen Extrapolationsverfahren vernachlässigen Veränderungen im Einfluß der Hauptbestimmungsfaktoren des kundenbezogenen Leistungsabsatzes. Sie gehen von einem stabilen Wirkungszusammenhang aus und betrachten den Leistungsabsatz ausschließlich als eine Funktion der Zeit. Wie wir dargelegt haben, kann jedoch auf längere Sicht von einer solchen Stabilität der Einflußfaktoren nicht ausgegangen werden, weil mit zunehmendem Prognosezeitraum Diskontinuitäten im Absatzverlauf zu erwarten sind. Die im folgenden genannten Prognoseverfahren tragen diesem Umstand Rechnung und berücksichtigen die Abhängigkeit von verschiedenen Variablen.

i) Mathematische (quantitative) Verfahren

Bei den mathematischen Verfahren wird der Zusammenhang zwischen den den Leistungsabsatz erklärenden Haupteinflußgrößen (unabhängige Variable) und dem kundenbezogenen "Neugeschäft" (erklärte Variable) durch mathematische Gleichungen dargestellt ¹⁾. Die sog. Regressionsverfahren beschränken sich dabei auf relativ wenige erklärende Variable; zu den ökonometrischen Modellen werden die Prognoseverfahren gezählt, die den Zusammenhang durch ein vergleichsweise komplexes System von Gleichungen beschreiben ²⁾.

1) Vgl. Marr, P.: Absatzprognose ..., a.a.O., S. 97 ff.

2) Vgl. Rogge, Hans-Jürgen, Prognose ..., a.a.O., S. 69 ff.
Gisholt, Odd, Marketing-Prognosen ..., a.a.O., S. 107 ff.
Brockhoff, Klaus, Prognoseverfahren ..., a.a.O., S.132 ff.

ii) Subjektive (qualitative) Verfahren

Die subjektiven Verfahren sind im Gegensatz zu den mathematischen dadurch gekennzeichnet, daß die Prognose nicht das Ergebnis eines Kalküls, sondern einer subjektiven Bewertung durch eine oder mehrere Personen ist ¹⁾. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist auch die Art der Metrik, die beide Verfahren voraussetzen. So verlangen die obengenannten mathematischen Verfahren eine exakte Quantifizierung der die prognostizierende Größe erklärenden Variablen ²⁾. Im Gegensatz dazu lassen die subjektiven Verfahren auch die Verwendung von Informationen niedrigeren Skalenniveaus zu ³⁾. Die Literatur unterscheidet danach auch teilweise zwischen quantitativen und qualitativen Verfahren ⁴⁾.

Die gebräuchlichsten subjektiven Verfahren zeigt Tab. 4 auf Seite 96. Auf eine Beschreibung der Verfahren kann hier im einzelnen verzichtet werden. Wir verweisen hierzu auf die umfangreiche Literatur zu diesem Problemkreis ⁵⁾. Uns kommt es im folgenden darauf an, zu zeigen, inwieweit diese und die mathematischen Verfahren zur Prognose des kundenbezogenen "Neugeschäfts" geeignet sind.

1) Vgl. Rogge, Hans-Jürgen, Prognose, a.a.O., S. 28

2) Vgl. u.a. Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 81

3) Vgl. Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 81

4) Vgl. u.a. Bircher, Bruno, Unternehmensplanung ..., a.a.O., S. 185 ff.

5) Vgl. Marr, P., Absatzprognosen ..., a.a.O., S. 99
Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 48 ff.
Brockhoff, Klaus, Prognoseverfahren ..., a.a.O., S. 75 ff.
Albach, H., Informationsgewinnung durch strukturierte Gruppenbefragungen - Die Delphi-Methode -, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jg., 1970, S. 11 ff.

Tab. 4 : Subjektive (qualitative) Verfahren

Methode Charakteristika	DELPHI - METHODE		SZENARIOS		ANALOGIE		MORPHOLOGIE		RELEVANZBAUM		SYSTEMANALYSE	
	Charakteristika		Szenarios		Analogie		Morphologie		Relevanzbaum		Systemanalyse	
KURZBESCHREIBUNG	Schriftliche Befragung eines Expertenpanels in mehreren Runden, wobei Auswertungen der vorangehenden Runden in die nachfolgenden eingehen. Meistens wird auf diese Weise ein Konsens erzielt.		Aneinanderreihung einer logischen Folge von Ereignissen in der Weise, daß sich ein zukünftiger Zustand Schrittweise ergibt. Be- rücksichtigung der technischen Durchführbarkeit. Kann einen umfassenden Entwurf eines Systems liefern.		Voraussage des Systemverhaltens vor allem bei Techno- logien und Produkten, durch Vergleich mit der Entwicklung ähnlicher Systeme.		Systematische Suche nach allen Zukunfts- möglichkeiten auf einem bestimmten Gebiet mit an- schließendem Selektionsprozess auf Grund der Durchführbarkeit, der Kosten usw.		Ausgangspunkt bildet ein gewünschter Zustand, aus dem rückwärtsschreitend notwendige Inputs (Entscheidungen, Zuständen) auf verschiedenen Ebenen abgeleitet werden. Rangierung der Inputs nach ihrer Wichtigkeit für das Gesamtziel möglich.		Analyse der Elemente und Beziehungen eines Systems. Ermittlung der Wirkungen von Inputänderungen auf den Output zur Analyse und Gestaltung des Systems.	

4. Eignung der Verfahren zur Absatzprognose

Die Verwendung der genannten mathematischen Verfahren zur Absatzprognose setzt zum einen eine genaue Kenntnis der Einflußgrößen des kundenbezogenen Leistungsabsatzes und zum anderen eine exakte Quantifizierung der in das Prognosemodell eingehenden Variablen voraus ¹⁾. Über die Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Leistungsabsatzes liegen zwar theoretische Überlegungen vor, empirisch gesicherte Erkenntnisse über die Wirkungszusammenhänge fehlen aber noch weitgehend ²⁾. Nach den obigen Ausführungen muß außerdem davon ausgegangen werden, daß aufgrund der Informationen die Banken über die Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Leistungsabsatzes verfügen, eine exakte Quantifizierung größtenteils nicht möglich ist. Unabhängig davon können Einflüsse aus dem sozialpsychologischen Bereich, die im Firmenkundengeschäft, wie wir gezeigt haben, eine ganz wesentliche Rolle spielen, generell nicht exakt quantifiziert werden ³⁾. Damit scheiden aber die genannten mathematischen Verfahren bei der Absatzprognose aus.

Im Gegensatz zu den mathematischen verzichten die subjektiven Verfahren auf eine exakte Quantifizierung ⁴⁾. Dies hat den Vorteil, daß vorhandene Erfahrungen, die sich zwar nicht in Zahlen ausdrücken lassen, wohl aber die Richtung eines Einflusses beschreiben, in der Prognose mit berücksichtigt werden können ⁵⁾. So läßt sich etwa der Einfluß persönlicher Beziehungen auf das Leistungsabnahmever-

1) Vgl. u.a. Gehmacher, E., Prognostik..., a.a.O., S. 80 ff.

2) Vgl. Röhr, H., Marketing-Planung ..., a.a.O., S. 144

3) Vgl. Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 81

4) Vgl. Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 81

5) Vgl. Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 81

halten der Kunden generell nicht genau messen. Aufgrund des vorhanden Erfahrungsschatzes kann in der Regel aber angegeben werden, ob diese die relative Wettbewerbsfähigkeit der Bank erhöhen oder ob sie ohne Einfluß sind. Von praktischer Relevanz für die Prognose des "Neugeschäfts" - ausgehend von den Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Leistungsabsatzes - sind also nur die subjektiven Verfahren.

3. TEIL: PLANUNG DES KUNDENBEZOGENEN ERFOLGSBEITRAGS

Ebenso wie bei der Planung des kundenbezogenen Leistungsabsatzes werden im folgenden zunächst die Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Erfolgsbeitrags dargestellt. Im Anschluß daran wird untersucht, welche Möglichkeiten Banken aufgrund der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen haben, den künftigen Erfolgsbeitrag ihrer Kunden zu bestimmen.

A. Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Erfolgs

I. Analyse der Kosten der Kundenbeziehung

a) Kostenbegriff

In der bankbetrieblichen Literatur werden Kosten im allgemeinen als der bei der Erstellung der bankbetrieblichen Leistungen bewertete Verzehr von Gütern und Dienstleistungen (Produktionsfaktoren) definiert¹⁾. Kosten sind demnach zum einen durch eine Mengen- und zum anderen durch eine Werkompo-

1) Vgl. u.a. Güde, Udo, Darstellung und Kritik der Bank- und Sparkassenkalkulation - Eine Analyse ihrer Aussagefähigkeit bei herkömmlicher Ausgestaltung und Untersuchung der Möglichkeiten zur Verbesserung des Erkenntniswertes, Diss. Frankfurt/Main 1965, S. 21
Hagenmüller, Karl F., Bankbetrieb, Bd. II ..., a.a.O., S. 151

Hinten, Peter von, Ansatzpunkte zur Konzipierung einer bankbetrieblichen Kostentheorie, Diss. München 1973, S. 83
Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 70

Die Bankbetriebslehre verwendet damit überwiegend den sog. wertmäßigen Kostenbegriff, im Gegensatz zum sog. pagatorischen Kostenbegriff.

Vgl. Hierzu insbesondere die Darstellung bei Hinten, Peter von, Kostentheorie ..., a.a.O., S. 82ff., insb. S.83 und S.94

nente gekennzeichnet ¹⁾. Die Mengenkompente gibt die bei der betrieblichen Leistungserstellung verbrauchten Faktormengen an, die Wertkomponente die Preise, mit denen die Faktormengen bewertet sind ²⁾.

Zunächst soll der Einfluß des Faktorverbrauchs auf die Höhe der Kosten untersucht werden.

b) Der Faktorverbrauch als Kostenbestimmungsfaktor

1. System der bankbetrieblichen Produktionsfaktoren

Im Anschluß an DEPPE werden in der Literatur im allgemeinen die bankbetrieblichen Einsatzfaktoren (Produktionsfaktoren), objektbezogene Arbeit, Arbeits- und Betriebsmittel, der dispositive Faktor und der monetäre Faktor unterschieden ³⁾.

Auf eine Differenzierung innerhalb des Faktors Arbeit nach objektbezogener Arbeitsleistung und dispositivem Faktor wird hier verzichtet, weil sie für die Zwecke dieser Arbeit entbehrlich ist ⁴⁾. Die Arbeits- und Betriebsmittel - Raum, Betriebs- und Geschäftsausstattung, Vordrucke usw. - fassen wir unter dem Begriff Sachmittel zusammen. Zu den Sachmitteln zählen wir auch die Dienstleistungen fremder Betriebs-

1) Vgl. u.a. Hinten, Peter von, Kostentheorie ..., a.a.O., S. 83 und S. 143

2) Vgl. u.a. Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 24

3) Vgl. Deppe, Hans-Dieter, Wachstumsanalysen ..., a.a.O., S. 366 ff.

Butz, E., Die Anpassung des technisch-organisatorischen Bereichs von Kreditinstituten, Wiesbaden 1969, S. 32

Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung ..., a.a.O., S. 59

Bräutigam, J., Kostenfunktionen in Kreditinstituten, Eine Analyse der empirischen Kostenuntersuchungen im amerikanischen Bankwesen, Wiesbaden 1972, S. 33

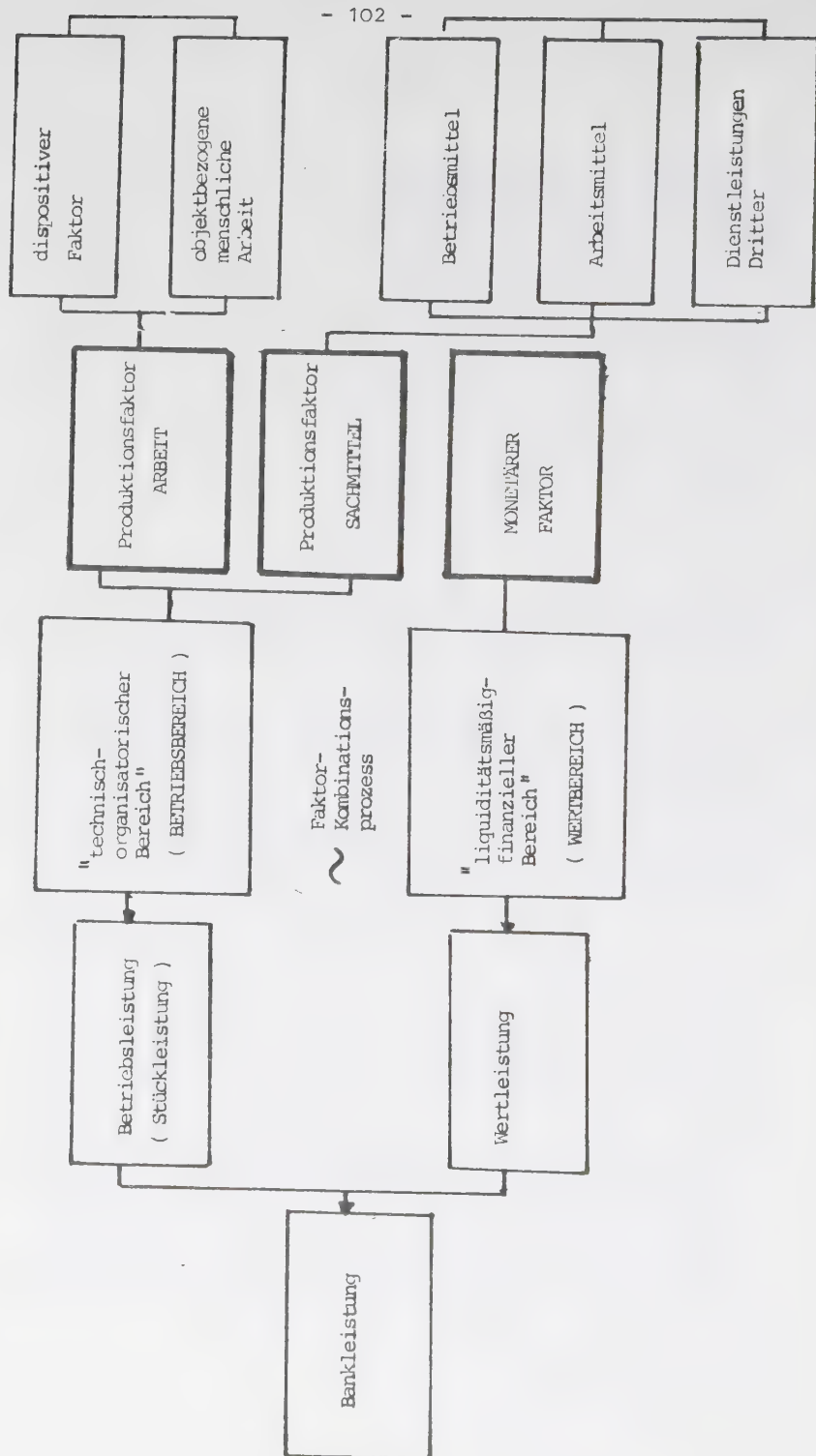
4) Diesen Gesichtspunkt berücksichtigen wir in der Faktorqualität.

wirtschaften ¹⁾. Dementsprechend operieren wir im folgenden mit den Faktoren Arbeit und Sachmittel und dem monetären Faktor.

Die genannten bankbetrieblichen Einsatzfaktoren werden üblicherweise in zwei Gruppen aufgeteilt und nach zwei Leistungsbereichen unterschieden. Dabei werden die Faktoren Arbeit und Sachmittel dem sog. technisch-organisatorischen, der monetäre Faktor dem sog. liquiditätsmäßig-finanziellen Leistungsbereich zugeordnet ²⁾. Als Teilleistungen dieser Leistungsbereiche werden die Wertleistungen und die Betriebsleistungen unterschieden ³⁾. Diese Systematisierung geht aus der nachstehenden graphischen Darstellung (Abb. 9) hervor. ⁴⁾

-
- 1) Hierunter fallen u.a. Energie- und Transportleistungen sowie die Inanspruchnahme von Leistungen anderer Kreditinstitute. Vgl. Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik ..., a.a.O., S. 72
 - 2) Diese Zweiteilung des Bankbetriebes zu Kostenrechnungszwecken geht auf Isaac und Kaminsky zurück. Die Terminologie technisch-organisatorischer und liquiditätsmäßig-finanzieller Bereich stammt von Deppe. Sie hat sich weitgehend durchgesetzt.
Vgl. Isaac, A., Über das Selbstkostenproblem in Bankbetrieben, in: Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschung, (Hrsg.) F. Schmidt, Heft 11, Leipzig 1921, S. 8 ff.
Kaminsky, Stephan, Die Kosten- und Erfolgsrechnung der Kreditinstitute - eine systematische und verfahrenstechnische Untersuchung, in: Bankbetriebliche Schriftenreihe, (Hrsg.) K.F. Hagenmüller, 2. Auflage, Meisenheim/Glan 1955, S. 19 ff.
Deppe, Hans-Dieter, Wachstumsanalysen ..., a.a.O., S. 377
Butz, E., Anpassung ..., a.a.O., S. 32
Bräutigam, J., Kostenfunktionen ..., a.a.O., S. 33
Brodhag, W., Untersuchungen über die Kapazität und Kapazitätsermittlung von Kreditinstituten in bezug auf Kredit- und Zahlungsverkehrsleistungen, Diss. Mannheim 1973, S. 14 ff.
Förderreuter, Rainer, Die Möglichkeiten zur Bewältigung von periodischen Beschäftigungsschwankungen im personellen Bereich von Universalbanken, Diss. Erlangen-Nürnberg 1976, S. 31
Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 72
Flechsig, Rolf, Kundenkalkulation in Kreditinstituten, Ansatzpunkte eines entscheidungsorientierten Modells zur Kalkulation der Vorteilhaftigkeit einer Kundenverbindung, Frankfurt/Main 1982, S. 53
 - 3) Vgl. u.a. Deppe, Hans-Dieter, Wachstumsanalysen ..., a.a.O., S. 377
 - 4) Darstellung des Verfassers

Abb. 9 : Bankbetriebliches Faktorsystem und Bankleistungsbereiche



DEPPE, und in seiner Folge auch andere Autoren, sehen dabei im technisch-organisatorischen Bereich "den technischen Hilfsapparat, der zur Bearbeitung und Abwicklung der finanziellen Transaktionen, des eigentlichen Bankgeschäftes, notwendig ist." ¹⁾ Dieser Begriffsbestimmung kann für das Firmenkundengeschäft nicht gefolgt werden. Denn weder die Bezeichnung "technisch-organisatorischer Bereich" noch die Bewertung dieses Leistungssektors im Vergleich zum finanziellen Bereich wird der Bedeutung gerecht, die dem Faktor Arbeit bei der Leistungserstellung im Firmenkundengeschäft zukommt. Von einer Hilfsfunktion kann, wenn überhaupt, allenfalls beim hochstandardisierten und -automatisierten Mengengeschäft gesprochen werden. Die Zuweisung einer Hilfsfunktion ist auch deshalb unzutreffend, da die hier untersuchten Bankleistungen teilweise auch ohne Mitwirkung des finanziellen Bereichs erbracht werden. Die Kritik richtet sich also nicht grundsätzlich gegen die Unterteilung des Bankbetriebs in zwei Leistungssektoren; diese ist im Hinblick auf die Eigengesetzlichkeit der Kombinationsprozesse, die in diesen Sektoren ablaufen, durchaus zweckmäßig. Bemängelt wird lediglich die Überbewertung des finanziellen Bereichs für die bankbetriebliche Leistungserstellung. In der vorliegenden Arbeit wird deshalb der Begriff "Betriebsbereich" verwendet, ²⁾ weil dieser über das rein technisch-organisatorische hinausreicht.

2. Zusammenhang von kundenbezogener Leistungsanspruchnahme und Faktorverbrauch

Die bankbetrieblichen Faktoren werden bei der Erstellung der hier untersuchten Bankleistungsarten nicht in gleichem Maße

1) Deppe, Hans-Dieter, Wachstumsanalysen ..., a.a.O., S. 377

2) Vgl. u.a. auch Kaminsky, Stephan, Kosten- und Erfolgsrechnung ..., a.a.O., S. 19

eingesetzt ¹⁾. Der Faktorverbrauch hängt vielmehr von Art und Umfang der vom Kunden in Anspruch genommenen Bankleistungen ab. Er schwankt insbesondere auch von Kunde zu Kunde. Da empirische Untersuchungen auf diesem Feld noch nicht vorliegen - jedenfalls nicht veröffentlicht - sind wir weitgehend auf theoretische Erwägungen angewiesen. Insbesondere kundenbezogene Einflüsse auf den Faktorverbrauch haben bisher in der Literatur kaum Berücksichtigung gefunden.

i. Kreditgeschäft

Um den Zusammenhang deutlich zu machen, soll zunächst mit der Darlehensgewährung ein konkretes Beispiel vorgestellt werden. Bei Darlehensgewährungen setzt die Bank neben dem monetären Faktor die Faktoren Arbeit und Sachmittel ein. Trotz gleichem Darlehensbetrag werden aber nicht stets die gleichen Mengen der Einsatzfaktoren Sachmittel und Arbeit verbraucht. Vielmehr variiert der Verbrauch von Kunde zu Kunde. So können mehr oder weniger Arbeitsschritte notwendig sein, bis es zur Auszahlung eines Darlehens kommt. Bei "schlechter" Bonität des Kunden etwa werden die Kundenanalyse und das Genehmigungsverfahren einen vergleichsweise höheren Sachmittel- und Arbeitseinsatz erfordern als bei Kunden "guter" Bonität ²⁾. Maßgeblich für den Verbrauch dieser Faktoren wird auch sein, ob es sich bei der Darlehensgewährung um einen Erstkredit oder um die Prolongation oder Aufstockung eines bereits bestehenden Darlehens handelt. Beim Erstkredit werden der Kreditgewährung umfangreichere Informationsbeschaffungs- und -verarbeitungsakti-

1) Vgl. Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik ..., a.a.O., S. 94 ff.

2) Süchting, Joachim, Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute, Frankfurt/Main 1963, S. 206 ff.
Weigel, Klaus, Das Informationsverhalten von Kreditmanagern bei der Analyse von Jahresabschlüssen gewerblicher Kreditnehmer, Diss. Saarbrücken 1980, S. 298 ff.

vitäten vorausgehen als bei Kreditprolongationen oder Darlehensaufstockungen.

Zu untersuchen bleibt, wie sich der Verbrauch der Faktoren Arbeit und Sachmittel in Abhängigkeit von der Darlehenshöhe verhält. Hier ist davon auszugehen, daß mit steigendem Verbrauch des monetären Faktors auch die Verbrauchsmengen der Faktoren Arbeit und Sachmittel zunehmen. Dieser Mehrverbrauch wird sich jedoch nicht proportional zur Kredithöhe entwickeln. Bei Kunden, zu denen bereits eine lange Geschäftsbeziehung besteht und die von "guter" Bonität sind, wird der Mehrverbrauch dieser Faktoren nur gering sein ¹⁾. Die Kredithöhe beeinflußt aber nicht nur die Menge, sondern auch die Qualität von Arbeit und Sachmittel. Mit steigendem Kreditbetrag verlagern sich die Verhandlungs- und Genehmigungsaktivitäten auf Personen höherer Rangordnung ²⁾. Außerdem wird bei höheren Kreditbeträgen meist auch ein differenzierterer Sachmitteleinsatz betrieben. Von der Qualität der eingesetzten Faktoren gehen wiederum Rückwirkungen auf die Faktorverbrauchsmengen aus ³⁾. Je höher etwa die Qualität des eingesetzten Personals ist, desto weniger zeitaufwendig wird sich die Darlehensvergabe gestalten.

1) Vgl. Dorrance, M.G., Loan Management and Profitability - A Panel Discussion, in: Bulletin of the Robert Morris Associates, March 1966, S. 378: "There is no doubt, that as a loan increases in size, the cost to bank, becomes smaller as a percentage of the outstanding." Süchting, Joachim, Kalkulation ..., a.a.O., S. 208 ff. Dyer, F.R./Heilshorn, J.W., Profit Analysis for Loans - A Pannel Discussion -, in: Journal of Commerical Bank Lending, November 1967, S. 42

2) Die Kreditkompetenzordnungen von Banken orientieren sich im allgemeinen nach der Höhe des Kreditbetrages. Mit steigendem Kreditbetrag verändern sich die Zuständigkeiten bei der Kreditvergabe. Je nach Größe und Institutsgruppenzugehörigkeit bestehen hier jedoch Unterschiede. Vgl. Sauer, H., Organisation im Kreditgeschäft, Stuttgart 1977, S. 151

3) Vgl. Förderreuther, Rainer, Beschäftigungsschwankungen ..., a.a.O., S. 72 ff.

Unterschiede im Faktorverbrauch sind aber auch in der jeweiligen Kreditleistungsart begründet. So wird beim Aval- und Akzeptkredit im Gegensatz zu den Geldkreditarten der monetäre Faktor nicht eingesetzt ¹⁾. Die Vergabe von Aval- und Akzeptkrediten stellt vielmehr eine "reine" Betriebsleistung dar. Für den Zusammenhang zwischen Kredithöhe und Faktorverbrauch gelten die für den Geldkredit entwickelten Grundsätze entsprechend ²⁾.

ii. Emissionsgeschäft

Auch im Emissionsgeschäft ist hinsichtlich des Faktoreinsatzes nach Art und Umfang der vom Kunden in Anspruch genommenen Leistungen zu differenzieren. Die Emission von Kapitalanteilen und Schuldverschreibungen erfolgt, soweit sie von der Bank auf eigene Rechnung durchgeführt wird, sowohl durch den Einsatz der Faktoren Arbeit und Sachmittel als auch des monetären Faktors. Werden Emissionen auf Rechnung des Kunden gegeben, erbringt die Bank lediglich eine Betriebsleistung. Das gleiche gilt für die Leistungsart Kurspflege und Börseneinführung, die ausschließlich durch Einsatz der Faktoren Arbeit und Sachmittel erbracht werden.

Wie beim Kreditgeschäft dürfte sich der Faktorverbrauch auch im Emissionsgeschäft nicht proportional zum Leistungsumfang verhalten und entwickeln. Je nachdem, ob es sich um eine Erstemission handelt oder bereits mehrere Kundenemissionen abgewickelt wurden, wird der Arbeits- und Sachmitteleinsatz höher oder geringer ausfallen. Maßgeblich für den Einsatz dieser Faktoren werden insbesondere auch die Kapitalmarktverhältnisse zum Plazierungszeitpunkt sein.

1) Nur für den Fall einer Inanspruchnahme der Bank aus dem Aval- und Akzeptkredit wird der monetäre Faktor eingesetzt.

2) Vgl. S. 104 ff.

iii. Einlagengeschäft

Im Einlagengeschäft wird vor allem in der "älteren" Literatur eine Voraussetzung und Teilleistung der Bank im Rahmen der Leistungserstellung im Kreditgeschäft gesehen. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt wurde, ist diese Zuordnung aus mehreren Gründen nicht haltbar ¹⁾. Das Einlagengeschäft repräsentiert vielmehr eine selbständige Absatzleistung. Der mit der Leistungserstellung anfallende Faktorverbrauch ist demnach nicht dem Kreditgeschäft, sondern der jeweiligen Einlagenart, die den Faktorverbrauch verursacht hat, zuzurechnen.

Der monetäre Faktor ist zwar Objekt dieser Bankleistungen, wird aber bei der Leistungserstellung selbst nicht verbraucht. Beim Einlagengeschäft handelt es sich somit ausschließlich um eine Betriebsleistung; der Sachmitteleinsatz beschränkt sich bei den hier untersuchten Tages- und Termingeldeinlagen im wesentlichen auf die Benutzung von Kommunikationsmitteln wie dem Telefon.

Bei gegebener Einlagenhöhe hängt der Faktorverbrauch insbesondere vom Informationsstand des Kunden und der jeweiligen Marktsituation zum Anlagezeitpunkt ab. Die Höhe der Einlagen spielt dagegen für den Faktoreinsatz eine untergeordnete Rolle.

iv. Zahlungsverkehr

Bei der bankmäßigen Abwicklung von Zahlungen und Inkassi ist der monetäre Faktor ebenso wie beim Einlagengeschäft Objekt der Bankleistung. Er wird bei der Leistungserstellung jedoch nicht verbraucht. Zahlungsverkehrsleistungen

1) Vgl. S. 17

sind demnach ebenfalls "reine" Betriebsleistungen. Der Einsatz der Faktoren Arbeit und Sachmittel ist je nach Zahlungsart unterschiedlich. So erfordern etwa Eilüberweisungen oder telegraphische Überweisungen einen höheren Sachmitteleinsatz als die herkömmlichen Banküberweisungen, weil sich die Bank dabei zusätzlich postalischer Leistungen bedient ¹⁾. Gleiches gilt für Auslandszahlungen. Auch hier muß sich die Bank, soweit sie nicht über eigene Tochtergesellschaften im Ausland verfügt, anderer Zahlungsverkehrsmittler bedienen.

Weitgehend unabhängig ist der Faktorverbrauch vom transferierten oder eingezogenen Geldbetrag. Wegen des hohen Standardisierungsgrades dieser Leistungen spielt auch die Person des Kunden - anders als im Kredit- und Emissionsgeschäft - für den Faktorverbrauch keine wesentliche Rolle ²⁾.

3. Abhängigkeit der kundenbezogenen Kosten von der Auslastung der bankbetrieblichen Kapazitäten

Wie sich die Leistungsanspruchnahme der Kunden bzw. der dadurch verursachte Faktorverbrauch auf die Höhe der Kosten auswirkt, hängt von der jeweiligen Auslastung (Beschäfti-

1) Vgl. Hahn, Oswald, Zahlungs- und Inkassoverkehr ..., a.a.O., S. 27 ff.

2) Zu dem Ergebnis, daß bei Zahlungsverkehrsleistungen im Vergleich zu anderen Bankleistungen von relativ starren Faktoreinsatzverhältnissen auszugehen ist, kommen u.a. auch die nachstehenden Autoren:
Vgl. Kaminsky, Stephan, Kosten- und Erlösrechnung - ..., a.a.O., S. 223
Gail, W., Der Kapazitätsausnutzungsgrad bei Bankbetrieben und sein Einfluß auf den Kostenverlauf, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 30. Jg., 1960, S. 553
Süchting, Joachim, Kalkulationen ..., a.a.O., S. 44
Mühlhaupt, Ludwig, Betriebswirtschaftslehre der Banken ..., a.a.O., S. 33

gung) der in der Bank vorhandenen Faktorkapazitäten ab ¹⁾.

Eine Analyse des Zusammenhangs von Kapazitätsauslastung und Kostenhöhe setzt zunächst eine Bestimmung des Kapazitätsbegriffs voraus ²⁾.

i. Kapazitätsbegriff

Da Banken unterschiedliche Leistungen erbringen, läßt sich die bankbetriebliche Kapazität nicht wie beim Einproduktunternehmen als Menge der durch den Einsatz der bankbetrieblichen Produktionsfaktoren erbrachten Leistung definieren ³⁾. Analog zur Differenzierung innerhalb der Bankleistungen, nach Wert- und Betriebs(Stück)leistungen, wird im allgemeinen zwischen finanzieller (Wert)Kapazität und Betriebs(Stück)kapazität unterschieden ⁴⁾.

Hinsichtlich der Bestimmung dieser Kapazitäten finden sich im Schrifttum unterschiedliche Ansätze. So geht NESTEL bei

1) Der Beschäftigungsgrad wird allgemein als die Haupteinflußgröße der bankbetrieblichen Kosten betrachtet. Vgl. u.a. Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 25

Dementsprechend beschäftigen sich auch die meisten Untersuchungen zu diesem Problemkreis mit dem Zusammenhang von Kapazitätsausnutzung und Kostenhöhe. Hier sind insbesondere die Arbeiten von Butz, Gail, Bräutigam und Förderreuther zu nennen. Vgl. Butz, E., Anpassung ..., a.a.O.; Gail, W., Kapazitätsausnutzungsgrad ..., a.a.O.; Bräutigam, J., Kostenfunktionen ..., a.a.O.; Förderreuther, Rainer, Beschäftigungsschwankungen ..., a.a.O.

2) Vgl. insb. Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 30

3) Vgl. Hinten, Peter von, Kostentheorie ..., a.a.O., S. 103 ff. und insb. S. 109

4) Vgl. u.a. Hinten, Peter von, Kostentheorie ..., a.a.O., S. 110
Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 26
Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik ..., a.a.O., S. 98

der Bemessung der finanziellen Kapazität von der Bilanzsumme aus und setzt davon die in der Liquiditätsreserve und der Geschäftsausstattung gebundenen Vermögensteile ab ¹⁾. GÜNTHER und andere Autoren beschränken demgegenüber die finanzielle Kapazität auf Bankeneinlagen oder Teile davon ²⁾. Die Allokation des monetären Faktors läßt sich aber aus der Passivseite der Bilanz allein nicht erklären ³⁾. Denn neben der Annahme von Kundeneinlagen und der Aufnahme von Geldmarktkrediten resultiert die finanzielle Kapazität auch aus der Veräußerung, Beleihung oder Inpensionnahme von Bankaktiva sowie aus Kreditrückzahlungen, soweit diese nicht in Liquiditätsreserven gebunden sind ⁴⁾. Wird dieser "Überschuß" zur Kreditgewährung eingesetzt, bewirkt der Faktorverbrauch selbst wieder die Schaffung finanzieller Kapazität, sofern die Kreditauszahlung über ein Konto des Kreditnehmers bei der Bank erfolgt ⁵⁾. Die Kapazität des finan-

-
- 1) Vgl. Nestel, Th., Die Möglichkeiten einer Kapazitäts- und Beschäftigungsbestimmung bei Kreditinstituten und ihre Bedeutung für die bankbetriebliche Kostentheorie, Diss. Berlin 1965, S. 134 ff.
 - 2) Günther, H., Die Kapazitätsbestimmung bei Kreditbanken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 29. Jg., 1959, S. 543
Brodhag, W., Kapazitätsermittlung ..., a.a.O., S. 16 ff.
Osthues-Albrecht, H., Der Einfluß der Betriebsgröße auf Kosten und Erlöse von Kreditinstituten, Wiesbaden 1974, S. 27 ff.
Güde, Udo, Ansätze zu einer Kostentheorie der Kreditinstitute, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 16. Jg., 1967, S. 124
 - 3) Vgl. u.a. Bräutigam, J., Kostenfunktionen ..., a.a.O., S. 45 ff.
Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik..., a.a.O., S. 98
Flehsig, Rolf, Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 87
 - 4) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen ..., a.a.O., S. 204 ff.
Flehsig, Rolf, Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 87
 - 5) Vgl. u.a. Neumann, Manfred, Theoretische Volkswirtschaftslehre I, Einführung und Theorie des Volkseinkommens, Heidelberg 1973, S. 189 ff.
Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik .., a.a.O., S. 38

ziellen Bereichs bestimmt sich also aus der "Überschußreserve" und dem daraus resultierenden Geldbeschaffungspotential der Bank ¹⁾.

Auch die Bestimmung der Betriebskapazität bereitet Schwierigkeiten ²⁾ V.HINTEN ist der Meinung, daß die Kapazitätsmessung am einfachsten durchzuführen sei, wenn es gelinge, die Kapazität durch die Anzahl der erstellten Leistungsmengen auszudrücken, wenn also die Kapazität als Anzahl der erstellbaren Stückleistungsmengen erfaßt werden könne ³⁾. Das Problem besteht jedoch darin, daß den Stück(Betriebs)leistungen, die Banken erbringen, völlig heterogene Leistungsinhalte zugrundeliegen. Aufgrund der besonderen Bedeutung der menschlichen Arbeit im Betriebsbereich wird verschiedentlich die Zahl der Beschäftigten als Kapazitätsmaßstab vorgeschlagen ⁴⁾. Da in der Beschäftigtenzahl die qualitative Komponente des Faktors Arbeit und der Faktor Sachmittel nicht zum Ausdruck kommen, scheidet die Beschäftigtenzahl als Maßstab aus ⁵⁾. Am geeignetsten dafür erscheint die in der Literatur überwiegend vorgeschlagene Zahl der Buchungsposten, wenngleich sich nicht jede Betriebsleistung in Buchungen niederschlägt;

1) Vgl. Mühlhaupt, Ludwig, Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung ..., a.a.O., S. 7ff.

2) Vgl. hierzu insb. Hinten, Peter von, Kostentheorie ..., a.a.O., S. 110 ff.
Butz, E., Anpassung ..., a.a.O., S. 46 ff.

3) Vgl. Hinten, Peter von, Kostentheorie ..., a.a.O., S. 120

4) Vgl. Butz, E., Anpassung ..., a.a.O., S. 46 ff.
Nestel, Th., Kapazitätsbestimmung ..., a.a.O., S. 159
Gail, W., Kapazitätsausnutzungsgrad ..., a.a.O., S. 550

5) Vgl. u.a. Hinten, Peter von, Kostentheorie ..., a.a.O., S. 122

als Beispiel dafür seien nur die Beratungsleistungen genannt ¹⁾.

- ii. Reagibilität der Wertkosten auf Beschäftigungsschwankungen im finanziellen Bereich

Da in Banken stets von einer vollständigen Auslastung der vorhandenen finanziellen Kapazität ausgegangen werden kann ²⁾, bedeutet jeder zusätzliche Verbrauch des monetären Faktors infolge zusätzlicher Leistungsnachfrage auch steigende Kosten des finanziellen Bereichs ³⁾. Die Wertkosten zählen deshalb zu den leistungs(beschäftigungs)abhängigen Kosten ⁴⁾.

-
- 1) Die Anzahl der Buchungsposten als Kapazitätsmaßstab für den Betriebsbereich hat sich auch in der Literatur weitgehend durchgesetzt.
Vgl. u.a. Butz, E., Anpassung ..., a.a.O., S. 50 ff.
Gail, W., Kapazitätsausnutzungsgrad ..., a.a.O., S. 550
Bräutigam, J., Kostenfunktionen ..., a.a.O., S. 49 ff.
Hinten, Peter von, Kostentheorie ..., a.a.O., S. 124
Flehsig, Rolf, Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 176
- 2) Vgl. u.a. Güde, Udo, Kostentheorie ..., a.a.O., S. 124
Hahn, Oswald, Geschäftsbankpolitik ..., a.a.O., S. 99
Krewerth, Bernhard, Kostenrechnung ..., a.a.O., S. 122
- 3) Vgl. Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 33
Mühlhaupt, Ludwig, Die Bedarfsspannenrechnung als Mittel der Geschäftsbankpolitik, in: Kredit und Kapital, 2. Jg., 1969, S. 125 ff.
Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen ..., a.a.O., S. 224
- 4) Vgl. Nestel, Th., Kapazitätsbestimmung..., a.a.O., S. 218
Osthues-Albrecht, H., Betriebsgröße ..., a.a.O., S. 53
Süchting, Joachim, Kalkulation ..., a.a.O., S. 46

iii. Reagibilität der Betriebskosten auf Beschäftigungsschwankungen im Betriebsbereich

Da Kreditinstitute im Gegensatz zu Industrieunternehmen nicht auf Lager produzieren können, und ein Teil der Bankleistungen noch am Tage der Auftragserteilung erbracht werden muß, unterliegt der Arbeitsanfall in Banken stärkeren Schwankungen ¹⁾. Wie im folgenden gezeigt wird, können sich Banken im Firmenkundengeschäft nur begrenzt den Beschäftigungsschwankungen anpassen; deshalb müssen sie bestimmte Beschäftigungsreserven im Betriebsbereich vorhalten, um einen reibungslosen Betriebsablauf zu gewährleisten ²⁾. Dies bedeutet aber, daß ein vermehrter Verbrauch der Faktoren Arbeit und Sachmittel - ausgelöst durch eine Leistungsnachfrage des Kunden - nicht zwingend zu einer Erhöhung der Kosten der planenden Bank führt und umgekehrt ein Rückgang der Leistungsnachfrage nicht zwingend eine Reduzierung der Kosten des Betriebsbereichs mit sich bringt.

(A) Möglichkeiten einer quantitativen Anpassung an Beschäftigungsschwankungen im Firmenkundengeschäft

FÖRDERREUTHER, der sich eingehend mit der Anpassung an Beschäftigungsschwankungen im personellen Bereich auseinandersetzt, nennt als Maßnahmen der kurzfristigen Anpassung an Beschäftigungsschwankungen den Einsatz von "Springern" und Teilzeitkräften ³⁾. Im Firmenkundengeschäft ist jedoch anders als im Mengengeschäft der Einsatz von "Springern"

1) Zu den Beschäftigungsschwankungen im Bankbetrieb vgl. insbesondere die Darstellung von Förderreuther. Vgl. Förderreuther, Rainer, Beschäftigungsschwankungen ..., a.a.O., S. 33 ff.

2) Vgl. u.a. Süchting, Joachim, Schwerpunkte und Probleme der bankbetrieblichen Kosten- und Erlösrechnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg., 1982, S. 791

3) Vgl. Förderreuther, Rainer, Beschäftigungsschwankungen ..., a.a.O., S. 81 ff.

und Teilzeitkräften nur in begrenztem Umfang möglich. Dies gilt insbesondere für die Abteilungen der Bank, die in direktem Kontakt mit dem Kunden stehen. Wie wir an anderer Stelle ausgeführt haben, hat die persönliche Beziehung zum Kunden im Firmenkundengeschäft besondere Bedeutung für den Verlauf der Geschäftsbeziehung ¹⁾. Wechselnde Kontaktpersonen können den Aufbau solcher Beziehungen empfindlich stören. Hinzu kommt, daß der Einsatz von "Springern" und Teilzeitkräften auch durch die Komplexität der im Firmenkundengeschäft erbrachten Leistungen und die dafür erforderlichen Spezialkenntnisse erschwert wird.

Als langfristige Maßnahme der quantitativen Anpassung nennt FÖRDERREUTHER die Ausgliederung bankbetrieblicher Funktionen auf Dritte ²⁾. Dafür erscheint ihm der Zahlungsverkehr besonders geeignet ³⁾. Er demonstriert dies am Beispiel der Übertragung von Zahlungsverkehrsleistungen auf die Deutsche Bundespost. FÖRDERREUTHER schlägt vor, daß Kunden jeweils in Höhe der monatlich erwarteten Zahlungen Liquidität auf dem Postscheckkonto "anschaffen" bzw. dort eingehende Beträge regelmäßig auf ihr Bankkonto rücktransferieren ⁴⁾. Für den Kunden liegt das Interesse an einer solchen Funktionsausgliederung in den geringen Kosten der Abwicklung des Zahlungsverkehrs über die Post. Für Großkunden dürfte diese Form der quantitativen Anpassung weniger in Betracht kommen, da diese ihre Zahlungen und Inkassi recht exakt disponieren und hier die geringeren Kosten des Zahlungsverkehrs dem Zinsverlust aus der im voraus "angeschafften"

1) Vgl. S. 60

2) Vgl. Förderreuther, Rainer, Beschäftigungsschwankungen ..., a.a.O., S. 85 ff.

3) Vgl. Förderreuther, Rainer, Beschäftigungsschwankungen ..., a.a.O., S. 85

4) Vgl. Förderreuther, Rainer, Beschäftigungsschwankungen ..., a.a.O., S. 87 ff.

Liquidität gegenüberzustellen sind. Im übrigen ist zu erwarten, daß die Post bei einer verstärkten Verlagerung des Zahlungsverkehrs ihre Gebühren anpassen würde.

Andere Formen der quantitativen Anpassung sind im Firmenkundengeschäft kaum denkbar.

(B) Möglichkeiten einer zeitlichen und intensitätsmäßigen Anpassung an Beschäftigungsschwankungen im Firmenkundengeschäft

Als besonders wirksame Form der zeitlichen Anpassung an Beschäftigungsschwankungen schlägt FÖRDERREUTHER die Variierung der Schalteröffnungszeiten vor ¹⁾, die jedoch im Firmenkundengeschäft - im Gegensatz zum Mengengeschäft - nur eine geringe Rolle spielen dürften. Denn für das Firmenkundengeschäft ist typisch, daß die Geschäftsvorfälle meist telefonisch oder schriftlich abgewickelt werden. Abgesehen davon führt eine Variierung der Schalterstunden insbesondere im Kredit- und Emissionsgeschäft auch deshalb nur zu einem begrenzten Erfolg, weil hier aufgrund vorgegebener Handelszeiten für eine Verlagerung kein Raum ist. An diesem Beispiel wird die Notwendigkeit der Unterhaltung von Beschäftigungsreserven in besonderem Maße evident. Ist die Bank für den Kunden nicht erreichbar, wird er womöglich auf andere Banken ausweichen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Geld- und Kapitalmärkte in Bewegung sind und unter Umständen Minuten über die Konditionen entscheiden.

Nach Auffassung von FÖRDERREUTHER ist mit zunehmender Bankautomation die Bedeutung von Überstunden als Maßnahme der zeitlichen Anpassung an Beschäftigungsschwankungen geschwun-

1) Vgl. Förderreuther, Rainer, Beschäftigungsschwankungen ..., a.a.O., S. 99 ff.

den ¹⁾. Wir halten demgegenüber diese Anpassungsform jedenfalls im Firmenkundengeschäft für ein nach wie vor wichtiges Instrument. Entsprechendes gilt für die intensitätsmäßige Anpassung. Beiden Anpassungsformen sind im personellen Bereich jedoch im Hinblick auf die besonderen Anforderungen, die an die Mitarbeiter bei der Leistungserstellung im Firmenkundengeschäft gestellt sind, Grenzen gesetzt. Werden diese Maßnahmen über längere Zeit durchgeführt, sind Fehlleistungen unvermeidlich.

Im Sachmittelbereich ist die Vorhaltung von Kapazitätsreserven unbestritten.

c) Die Preise der Produktionsfaktoren als Kostenbestimmungsfaktor

Außer durch den mengenmäßigen Verbrauch werden die Kosten auch durch den Preis der bankbetrieblichen Faktoren bestimmt ²⁾. Der Preis und sein Einfluß auf die Kosten wird im folgenden zu untersuchen sein.

1. Monetärer Faktor

i. Zinskosten

Wesentlichster Bestandteil des Entgeltes stellen im Zusammenhang mit dem monetären Faktor die Zinsen dar, die die Bank für die befristete Nutzung dieses Faktors aufzuwenden hat ³⁾. Die Höhe des Zinssatzes wird dabei im wesentlichen durch die Nutzungsfrist und die jeweilige Angebots- und

1) Vgl. Förderreuther, Rainer, Beschäftigungsschwankungen ..., a.a.O., S. 115

2) Vgl. S. 100

3) Vgl. u.a. Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen ..., a.a.O., S. 252 ff.

Nachfragesituation für den monetären Faktor bestimmt ¹⁾. Je länger die Nutzungsfrist, desto höher ist im allgemeinen das Faktorentgelt. Diese Laufzeitenstruktur der Zinsen ²⁾ kann dann aufgehoben sein, wenn kurzfristig eine Änderung des Zinsniveaus erwartet wird ³⁾. Dann gehen Anleger verstärkt in kurzfristige Anlagen, was dazu führt, daß die Zinssätze für kurzfristige Gelder die für langfristige übersteigen ⁴⁾.

Ein besonderer Einfluß auf die Höhe der Zinsen geht von den geldpolitischen Maßnahmen der Notenbank aus. Diese wirken in zweifacher Weise: Einmal über die direkte Beeinflussung des am Markt nachgefragten und angebotenen monetären Faktors und zum anderen durch die Festlegung der Zinssätze, zu denen sich die Geschäftsbanken bei der Notenbank refinanzieren können ⁵⁾. Diesen Zinssätzen - insbesondere dem Diskontsatz - wird eine Leitfunktion vor allem für das kurzfristige Zinsniveau zugesprochen ⁶⁾.

-
- 1) Vgl. Hahn, Oswald, Geld- und Devisenhandel, Stuttgart 1964, S. 16 ff.
Mühl, J., Bestimmungsgründe der Kapitalmarktentwicklung, in: Probleme der Ordnung und Regulierung des Kapitalmarktes, Frankfurt/Main 1973, S. 27 ff.
 - 2) Vgl. Neumann, Manfred, Theoretische Volkswirtschaftslehre ..., a.a.O., S. 234
Dieser Zusammenhang wird für die Bundesrepublik Deutschland u.a. durch eine Untersuchung der Deutschen Bundesbank bestätigt.
N.N., Veränderung der Zinsstruktur in der Bundesrepublik 1967, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Oktober 1981, S. 40 ff.
 - 3) Neben der Erwartungstheorie werden für die Erklärung der Laufzeitenstruktur der Zinsen die Liquiditätsprämientheorie und die Segmentationstheorie herangezogen.
Vgl. u.a. Neumann, Manfred, Theoretische Volkswirtschaftslehre, a.a.O., S. 232 ff.
 - 5) Vgl. u.a. Rittershausen, Heinrich, Die Zentralnotenbank, Ein Handbuch ihrer Instrumente, ihrer Politik und ihrer Theorie, Frankfurt/Main 1962, S. 58ff. und S. 170 ff.
 - 6) Vgl. Rittershausen, Heinrich, Die Zentralnotenbank ..., a.a.O., S. 157 ff.

ii. Risikokosten

Bei der Ermittlung des Preises für den monetären Faktor werden in der Literatur teilweise auch Risikokosten berücksichtigt¹⁾. Dies wird damit begründet, daß mit der Verwendung des monetären Faktors Verlustrisiken verbunden seien, die die Banken in Form einer Risikoprämie in den Wertkosten berücksichtigen müßten²⁾. Kosten entstehen jedoch unabhängig von der Verwendung des monetären Faktors³⁾. Risikoprämien sind deshalb keine Kostenbestandteile, sondern eine aus dem kundenbezogenen Erfolg zu deckende Größe.

iii. Liquiditätskosten

Ein bestimmter Prozentsatz der Nichtbankeneinlagen muß in der Regel in Form von unverzinslichen Einlagen bei der Notenbank unterhalten werden. Diese Reservehaltung schränkt die finanzielle Kapazität der Banken und damit die Möglich-

-
- 1) Kaminsky, Stephan, Kosten- und Erlösrechnung ..., a.a.O., S. 75
Nestel, Thomas, Kapazitätsbestimmung ..., a.a.O., S. 213
Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 64 ff.
Lindenmann, H., Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung im Bankbetrieb, Bern und Stuttgart 1975, S. 27 ff.
N.N., Grundlagen und Vordrucke für die Kostenrechnung privater Banken, Teil C, Konten- und Kundenkalkulation, o. Jg., S. 4
Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 85
 - 2) Vgl. N.N., Kostenrechnung ..., a.a.O., S. 4 ff.
Klinge, K.A., Konten- und Kundenkalkulation der Banken, in: Bank-Betrieb, 5/1968, S. 124
Lindenmann, H.: Kosten- und Erlösrechnung ..., a.a.O., S. 26 ff.
Kobylnski, Klaus v., Kundenkalkulation im Bankmarketing, Frankfurt/Main 1978, S. 38
Büschgen, Hans E., Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 29
 - 3) Vgl. Kaminsky, Stephan, Kosten- und Erlösrechnung ..., a.a.O., S. 74

keiten ein, diese Mittel gewinnbringend zu verwenden ¹⁾. Bei der Ermittlung des Preises für den monetären Faktor wird deshalb teilweise ein kalkulatorischer Zuschlag für den entgangenen Gewinn eingerechnet ²⁾. LINDENMANN und andere Autoren lehnen demgegenüber den Ansatz von Liquiditätskosten mit dem bereits genannten Argument ab, daß Kosten unabhängig von der Verwendung der Produktionsfaktoren entstünden ³⁾. Dem ist zuzustimmen.

2. Arbeit und Sachmittel

Der Preis für den Faktor Arbeit wird im wesentlichen von der Faktorqualität und der jeweiligen Angebots- und Nachfragesituation für solche Faktorqualitäten bestimmt ⁴⁾.

1) Vgl. N.N., Kostenrechnung ..., a.a.O., S. 5 ff.

2) Vgl. Nestel, Thomas, Kapazitätsbestimmung ..., a.a.O., S. 213
Klinge, K.A., Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 124
Büschgen, Hans E., Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 130
Kobylynski, Klaus v., Kundenkalkulation..., a.a.O., S. 38

3) Vgl. Kaminsky, Stephan, Kosten- und Erlösrechnung ..., a.a.O., S.
Süchting, Joachim, Kalkulation ..., a.a.O., S. 125
Lindenmann, H., Kosten- und Erlösrechnung ..., a.a.O., S. 29

4) Kleber, Eckhard, Kostenplanung ..., a.a.O., S. 164
N.N., Grundgedanken einer Budgetierung der Personalaufwendungen und zur Organisation der Personalplanung, Arbeitskreis "Planungsprobleme in Banken" der Schmalenbach-Gesellschaft e.V. Köln, o.Jg., S. 9 und Anlage I

Die Faktorqualität hängt insbesondere von der fachlichen Qualifikation, dem Alter und der Anzahl der Berufsjahre des Anbieters ab. Außerdem beeinflussen auch Standort, Image und Größe des Kreditinstituts den Faktorpreis.

Der Preis für Sachmittel resultiert im wesentlichen aus der Art des Sachmittels, dessen Qualität und der jeweiligen Angebots- und Nachfragesituation. Darüber hinaus können Preisunterschiede für gleiche Sachmittel temporär, regional und je nach Menge der nachgefragten Sachmittel auftreten.

II. Analyse der Erlöse aus der Kundenbeziehung

a) Erlösbegriff

Während es sich bei Kosten um einen leistungsbedingten Werteverzehr handelt ¹⁾, stellen Erlöse einen mit dem Absatz der Bankleistungen erzielten Wertzuwachs dar ²⁾.

In Anlehnung an KAMINSKY unterteilt das Schrifttum die bankbetrieblichen Erlösarten weithin in Wert- und Betriebs-erlöse ³⁾. Dieser Unterscheidung liegt die an anderer Stelle beschriebene Aufspaltung der bankbetrieblichen Leistungen in Wert- und Betriebsleistungen zugrunde. ⁴⁾ Diese Differenzierung der bankbetrieblichen Erlöse ist jedoch nicht

1) Vgl. S. 99

2) Vgl. Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 38

3) Vgl. Kaminsky, Stephan, Kosten- und Erlösrechnung ..., a.a.O., S. 35 ff.

4) Vgl. S. 101 ff.

unproblematisch ¹⁾. Denn in Wirklichkeit lassen sich die Erlöse nicht immer eindeutig bestimmten Teilleistungen zuordnen. Auf diese Problematik wird im folgenden noch näher eingegangen ²⁾.

b) Bestimmungsgrößen der Erlöse

1. Art der Bankleistungen

Wie die Übersicht auf der folgenden Seite zeigt (Tab.5), fallen je nach Art der vom Kunden in Anspruch genommenen Bankleistungen auch unterschiedliche Bankerlöse an ³⁾. Die einzelnen Bankerlöse spiegeln jedoch nicht in jedem Fall die tatsächlich erbrachten Leistungen wider. So stehen den Absatzleistungen im Einlagengeschäft überhaupt keine Erlöse gegenüber ⁴⁾. Die bedeutet aber nicht, daß es sich hierbei um eine unentgeltliche Bankleistung handelt. Der Erlös für die Absatzleistung Einlagengeschäft ist vielmehr in den Erlösen aus dem Kreditgeschäft enthalten. Fraglich ist lediglich, welcher Teil des Erlöses dem Einlagengeschäft zuzurechnen ist ⁵⁾.

1) Vgl. auch Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 40 ff.

2) Vgl. S. 133 ff.

3) Zu den bankbetrieblichen Erlösarten vgl. auch: Zimmerer, Carl, Bankkostenrechnung, Frankfurt/Main 1956, S. 61 ff.
Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen ..., a.a.O., S. 64 ff., S. 103 ff.
Hagenmüller, Karl F., Bankbetrieb, Bd. II ..., a.a.O., S. 48 ff., S. 66 ff., S. 135 ff., S. 148 ff., S. 159 ff., S. 227 ff., S. 257 ff.

4) Vgl. Hahn, Oswald, Kosten und Gebühren im Zahlungsverkehr, in: Probleme moderner Unternehmensführung, (Hrsg.) Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1972, S. 172

5) Vgl. hierzu unsere Ausführungen zur Zurechnungsproblematik von Erlösen zur einzelnen Kundenbeziehung auf S.133 ff.

Tab. 5: Erlösarten der Bankleistungen

<u>KREDITGESCHÄFT:</u>	<u>MISSIONSGESCHÄFT:</u>	<u>EINLAGENGESCHÄFT:</u>	<u>ZAHLUNGSVERKEHR:</u>
Geldkreditgeschäft	Plazierung von Kapital- anteilen und Schuldver- schreibungen		- Umsatzprovision - Postengebühr - Gebühr für Zah- lungsverkehrs- vordrucke - Inkassoprovision - Domizilprovision - Abwicklungsgebühr - Dokumentenauf- nahmegebühr - Avisierungs- provision
- Kreditzinsen (Sollzinsen)			
- Bereitstellungs- provision	- Konsortialnutzen - Führungsprovision		
- Damnum			
- Bearbeitungsgebühr	Kurspflege		
- Treuhandgebühr (Sicherheitenver- wahrung)	- Provisionen für Kurs- pflege		
Aval- und Akzeptkre- ditgeschäft	Börseneinführung		
- Avalprovision	- Börseneinführungs- provision		
- Akzeptkreditpro- vision	- Prospekthafungs- provision		
- Treuhandgebühr (Sicherheiten- verwahrung)			

Zahlungsverkehrsleistungen erbringen zwar Erlöse, diese decken aber meist nicht die Kosten der Leistungserstellung. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, daß die Banken im Zusammenhang mit dem Zahlungsverkehr auf andere Weise, nämlich dadurch Erlöse erzielen, daß sie Zahlungsverkehrsguthaben im Verhältnis zu den Erlösen, die sie daraus im Aktivgeschäft erwirtschaften, nur minimal verzinsen ¹⁾. Mit diesen Erlösen subventioniert die Bank Leistungen, die unentgeltlich oder nicht zu Selbstkosten erbracht werden ²⁾. Mit Hilfe einer derartigen Ausgleichskalkulation versuchen die Banken nicht nur für ihr gesamtes Leistungsangebot, sondern auch für die einzelne Kundenbeziehung zu einem insgesamt positiven Erfolgsbeitrag zu gelangen.

2. Menge der Bankleistungen

Ein weiterer wichtiger Bestimmungsfaktor der kundenbezogenen Erlöse ist die Menge der abgesetzten Bankleistungen. Sie beeinflußt die Höhe der kundenbezogenen Erlöse auf zweifache Weise. Zum einen stellt die Leistungsmenge die Bezugsbasis (Preisnenner) für die Bankleistungspreise dar. Zum anderen hängt der Bankleistungspreis (Preiszähler) selbst teilweise auch von der vom Kunden in Anspruch genommenen Leistungsmenge ab.

Für eine Reihe von Erlösarten - insbesondere im Zahlungsverkehr - gilt eine bestimmte Mindestabsatzmenge. Wird diese Mindestmenge vom Kunden nicht in Anspruch genommen, errechnet sich der Preis für die Absatzleistung unabhängig von der Leistungsmenge, es wird eine Mindestgebühr ange-

1) Vgl. insb. Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen ..., a.a.O., S. 129 ff.
Hahn, Oswald, Kosten und Gebühren ..., a.a.O., S. 173 und S. 177 ff.

2) Vgl. insb. Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen ..., a.a.O., S. 126 ff.

gesetzt.

Jenseits der Mindestmenge beginnt das Terrain, auf dem zwischen Menge und Preis ein Abhängigkeitszusammenhang bestehen kann. Dabei kann der Preiszähler mit steigender Leistungsmenge proportional oder unterproportional zunehmen. So sind etwa die Inkassogebühren meist nach Inkassobeträgen gestaffelt ¹⁾. Auch im Kredit- und Emissionsgeschäft variieren die Zins-, Provisions- und Gebührensätze mit der Leistungsmenge.

3. Höhe der Bankleistungspreise

Wie oben verdeutlicht, berechnet die Bank ihren Kunden für die von ihnen in Anspruch genommenen Bankleistungen keinen Gesamtpreis ²⁾. Den verschiedenen Leistungen liegen vielmehr unterschiedliche Teilpreise zugrunde, die hinsichtlich ihrer Höhe von unterschiedlichen Einflüssen abhängen ³⁾.

Die Kreditzinsen variieren in Abhängigkeit von der Laufzeit des Kredits, dem Kreditbetrag und der Bonität des Kunden ⁴⁾. Maßgeblich für ihre Höhe ist außerdem, zu welchem Preis sich die Bank refinanzieren kann. Der Preis für den monetären Faktor hängt dabei von der aktuellen Angebots- und Nachfragesituation auf den Geld- und Kapitalmärkten ab, wobei notenbankpolitischen Einflüssen besondere Bedeutung für die Höhe des Faktorprei-

1) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen..., a.a.O., S. 103 ff.
Hahn, Oswald, Kosten und Gebühren..., a.a.O., S. 184 ff.

2) Vgl. S. 121 ff., insb. S. 122

3) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen..., a.a.O., S. 141 ff.

4) Vgl. u.a. Hagenmüller, Karl F., Bankbetrieb, Bd. II, ..., a.a.O., S. 48, S. 68, S. 94, S. 134

zukommt ¹⁾.

Die Höhe der Aval- und Akzeptprovision und des Konsortialnutzens im Emissionsgeschäft wird maßgeblich durch die Bonität des Kunden und den Umfang der vom Kunden in Anspruch genommenen Leistungen bestimmt ²⁾. Der Leistungsumfang ist auch wesentlicher Bestimmungsfaktor für die Zahlungsverkehrspreise.

4. Art der Preisstellung

Neben der Höhe der Bankleistungspreise spielt im Firmenkundengeschäft auch die Art der Preisstellung eine wesentliche Rolle für die Höhe der kundenbezogenen Erlöse. Im Gegensatz zum Mengengeschäft ist hier die Preisstellung für gleiche Bankleistungen nicht immer identisch. Sie beruht vielmehr auf der individuellen Absprache zwischen Kunde und Bank. So kann etwa im Kreditgeschäft die Bereitstellungsprovision sowohl nach dem zugesagten als auch nach dem in Anspruch genommenen Kreditbetrag berechnet werden. Die Bank kann aber auch ganz auf ihre Berechnung verzichten ³⁾. Im Falle einer Berechnung nach dem zugesagten Kreditbetrag fließen der Bank solche Erlöse auch ohne Kreditinanspruchnahmen zu. Die Bank wird deshalb versuchen, die Form der Preisstellung gegenüber dem Kunden durchzusetzen, die voraussichtlich zu einer Erlösmaximie-

1) Vgl. S. 116 ff.

2) Vgl. Hagenmüller, Karl F., Bankbetrieb, Bd. II ..., a.a.O., S. 159

3) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen ..., a.a.O., S. 80 ff., insb. S. 75
Lipfert, Helmut, Preispolitik ..., a.a.O., S. 163
Süchting, Joachim, Bankmanagement ..., a.a.O., S. 353

rung führt ¹⁾. Welche Art von Preisstellung letztlich vereinbart wird, richtet sich ebenso wie die Höhe der Preise zum einen nach der Verhandlungsmacht des Kunden, zum anderen nach den absatzpolitischen Zielen der Bank ²⁾.

B. Prognose des kundenbezogenen Erfolgsbeitrags

I. Prognoseproblem

Wie die Analyse der Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Erfolgs gezeigt hat, wird dieser zum einen durch eine Mengenkomponeute und zum anderen durch eine Preiskomponeute bestimmt. In der Mengenkomponeute kommt der Umfang der vom Kunden in Anspruch genommenen Bankleistungen, in der Preiskomponeute der Preis der bei der Leistungserstellung eingesetzten Produktionsfaktoren bzw. der dem Kunden in Rechnung gestellte Bankleistungspreis zum Ausdruck.

Wie oben ausgeführt, wird der Umfang der vom Kunden in Anspruch genommenen Bankleistungen teilweise im voraus zwischen Kunde und Bank vereinbart ³⁾. Bei bestimmten Bankleistungen wird neben der Leistungsmenge auch der Bankleistungspreis im voraus abgesprochen. Unter der Annahme einer vertragsgemäßen Abwicklung dieses "Altgeschäftes" kann die Bank bereits im Planungszeitpunkt mit diesen Erlösen fest rechnen. Ein Prognoseproblem im eigentlichen Sinn stellt sich für diesen Teil des kundenbezogenen Erfolgs nicht. Entsprechend der Vorgehensweise bei der Ermittlung

1) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen ..., a.a.O., S. 128
Hauschildt, Jürgen, Bankmarketing ..., a.a.O., S.
Hahn, Oswald, Geschäftsbank-Politik ..., a.a.O., S. 192

2) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen ..., a.a.O., S. 167

3) Vgl. S. 66 ff.

des kundenbezogenen Leistungsabsatzes soll zunächst dieser Teil des Erfolgsbeitrages ermittelt werden. Im Anschluß daran wird gezeigt, inwieweit die Bank durch Extrapolation des bisherigen Erfolgsbeitrages zu Erkenntnissen über den künftigen kundenbezogenen Erfolg gelangen kann. Schließlich bleibt zu untersuchen, ob ausgehend von den oben beschriebenen Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Erfolgs eine Erfolgsprognose möglich ist.

II. Bestimmung des aus dem kundenbezogenen "Altgeschäft" resultierenden Teils des künftigen Erfolgsbeitrags

Nicht bei allen Bankleistungen ist eine vertragliche Fixierung der Leistungsanspruchnahme des Kunden im voraus üblich ¹⁾. Gleiches gilt für die Bankleistungspreise.

Bei Tages- und Termingeldaufnahmen und bei Wechselkrediten werden im Zeitpunkt der Kreditaufnahme stets für die gesamte Laufzeit sowohl die Höhe der künftigen Leistungsanspruchnahme wie auch der vom Kunden zu zahlende Kreditzins festgelegt. Dies gilt üblicherweise auch für die Leistungspreise im Aval- und Akzeptkreditgeschäft. Anders verhält es sich bei Darlehensgewährungen. Hier kann neben festen Zinsabsprachen für die Laufzeit des Darlehens der Kreditzins auch durch Bindung an einen Basiszinssatz - etwa dem Diskontsatz - variabel gestaltet oder der Kreditzins nur für einen Teil der Laufzeit fest vereinbart sein. Kontokorrentzinsen werden meist nur "bis auf weiteres" fixiert. Nicht fest im voraus abgesprochen werden üblicherweise auch die Preise für Zahlungsverkehrsleistungen.

Im Emissionsgeschäft entfallen feste Preisabsprachen, weil ein Bedarf nach solchen Leistungen in der Regel nicht kontinuierlich besteht ²⁾.

1) Vgl. S. 66 ff.

2) Vgl. S. 82

Aus dem Gesagten folgt, daß Leistungsmenge wie Leistungspreise nur teilweise im voraus vereinbart werden und damit entsprechende Teile des Erfolgs von vornherein bestimmbar sind. Mit der Ermittlung dieser aus dem "Altgeschäft" resultierenden Erfolgsteile steht jedoch nur ein Teil des künftigen Erfolgsbeitrags fest. Völlig unbestimmt bleibt damit noch das weitere Erfolgselement, nämlich die Kosten der Kundenbeziehung.

III. Bestimmung des künftigen Erfolgsbeitrags durch Extrapolation des bisherigen Erfolgsbeitrags

Als Voraussetzungen für die Eignung von Extrapolationsverfahren zur Prognose wurden oben zum einen ausreichende Beobachtungswerte und zum andern unveränderte Kausalzusammenhänge beim Gegenstand der Prognose genannt.¹⁾

Unterstellt man, daß der Kunde mit der Bank seit längerem in Geschäftsverbindung steht, sind zwar ausreichende Beobachtungswerte für die Bestimmung des bisherigen Erfolgsbeitrags des Kunden gegeben. Anders als beim Bankleistungsabsatz lassen diese den Erfolgsbeitrag des Kunden nicht unmittelbar erkennen. Dafür bedarf es noch einer Kalkulationsrechnung. Da die Prognose auf diesen Ergebnissen aufbaut, hängt die Güte der Extrapolationsergebnisse auch entscheidend davon ab, mit welcher Genauigkeit der bisherige Erfolgsbeitrag bestimmt werden kann. Im folgenden werden deshalb zunächst die Probleme aufgezeigt, die mit der Ermittlung des bisherigen Erfolgsbeitrags des Kunden verbunden sind.

1) Vgl. S. 81

- a) Probleme bei der Bestimmung des bisherigen Erfolgsbeitrags des Kunden

1. Probleme der Kostenzurechnung

Je nach Art der vom Kunden in Anspruch genommenen Bankleistungen sind der Kundenbeziehung anteilig Betriebskosten (Sach- und Personalkosten) und Wertkosten zuzurechnen. Da dies unterschiedliche Teilrechnungen erfordert, bei denen unterschiedliche Zurechnungsprobleme auftreten, werden die Betriebs- und Wertkosten im folgenden getrennt dargestellt.

i. Betriebskosten

Die Literatur kennt zwei Kostenrechnungsverfahren, anhand derer die Betriebskosten der Kundenbeziehung bestimmt werden können: die Voll- und die Teilkostenrechnung ²⁾.

(A) Vollkostenrechnung

Ziel der Vollkostenrechnung ist es, sämtliche in der Bank angefallenen Kosten zu verteilen ³⁾. Die Ermittlung der

-
- 1) Vgl. Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation..., a.a.O., S. 241
Büschgen, Hans E., Konten- und Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 31
- 2) Vgl. u.a. Heinen, Edmund, Kosten und Kostenrechnung, Entscheidungsorientierte betriebswirtschaftliche Studien, (Hrsg.) E. Heinen, Wiesbaden 1975, S. 88 ff.
Krewerth, Bernhard, Kostenrechnung im Bankbetrieb ..., a.a.O., S. 54
- 3) Zum System der Vollkostenrechnung vgl. beispielhaft: Heinen, Edmund, Kosten und Kostenrechnung ..., a.a.O., S. 88 ff.

der einzelnen Kundenbeziehung zuzurechnenden Betriebskosten erfolgt mit Hilfe der sog. Stückleistungsrechnung ¹⁾. Dabei werden alle angefallenden Betriebskosten auf die insgesamt erbrachten Bankleistungen umgelegt. Dieses Verfahren ist jedoch gemessen am Anspruch einer verursachungsgerechten Zurechnung der Kosten zur jeweiligen Kundenbeziehung in zweifacher Hinsicht problematisch. Denn zum einen werden die beschäftigungsunabhängigen Betriebskosten, die im Bankbetrieb einen ganz erheblichen Anteil der Betriebskosten ausmachen, durch die Kostenumlage proportionalisiert, es wird also rechnerisch eine Beschäftigungsabhängigkeit hergestellt ²⁾. Zum andern erfordert dies umfangreiche Kostenschlüsselungen, da ein großer Teil der Kosten nicht für einzelne Bankleistungen und Kunden, sondern für mehrere anfallen. Derartige Verteilungsschlüssel sind jedoch wegen der nicht eindeutigen Kausalitäten häufig nur schwer zu finden ³⁾.

(B) Teilkostenrechnung

Im Teilkostenrechnungsgedanken spiegelt sich die Kritik an dem in der Vollkostenrechnung nur unzureichend berücksichtigten Verursachungsprinzip wider. Auf eine Umlage der be-

-
- 1) Vgl. u.a. Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 214 ff., insb. 215
Kobyliniski, Klaus v., Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 21 ff.
 - 2) Vgl. u.a. Krewerth, Bernhard, Kostenrechnung im Bankbetrieb ..., a.a.O., S. 55 ff.
Süchting, Joachim, Schwerpunkte und Probleme der bankbetrieblichen Kosten- und Erlösrechnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg., 1982, S. 793
Flechsigs, Rolf, Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 117 ff.
 - 3) Vgl. Krewerth, Bernhard, Kostenrechnung im Bankbetrieb ..., a.a.O., S. 57

schäftigungsunabhängigen Betriebskosten wird hier ebenso verzichtet wie auf eine Schlüsselung der nicht direkt zu-rechenbaren Kosten (Gemeinkosten) ¹⁾. Da die Bankkosten weitgehend beschäftigungsunabhängig und nicht direkt zu-rechenbar sind, bleibt bei dieser Rechnung der wesentlich-ste Teil der Kosten in der kundenbezogenen Erfolgsrechnung unberücksichtigt ²⁾. Obgleich die Teilkostenrechnung somit dem Prinzip einer verursachungsgerechten Verteilung der Betriebskosten eher entspricht als die Vollkostenrech-nung, ist ihre Zweckmäßigkeit für die Ermittlung des Kun-denerfolgs dennoch in Frage zu stellen ³⁾. Die Vorausset-zungen für die Durchführung von Teilkostenrechnungen lie-gen in Bankbetrieben anders als in Industriebetrieben, in denen sich Teilkostenrechnungen voll durchgesetzt haben. Dort kann eine Auftragsannahme im Einzelfall auch dann sinnvoll sein, wenn sie nur dazu beiträgt, einen Teil der beschäftigungsunabhängigen Kosten zu decken. Demgegenüber ist die kurzfristige Gewinnung neuer Kunden bzw. der Aus-bau bestehender Geschäftsverbindungen in Bankbetrieben unreal. Beim Firmenkundengeschäft der Ban-ken geht es vielmehr um langfristige Perspektiven. Auf lange Sicht müssen aber die Kundenbeziehungen alle Bank-

-
- 1) Zum System der Teilkostenrechnung vgl. beispielhaft: Heinen, Edmund, Kosten und Kostenrechnung ..., a.a.O., S. 93 ff.
 - 2) Vgl. u.a. Süchting, Joachim, Zur Kontroverse um die Bankkalkulation, in: Zeitschrift für das gesamte Kredit-wesen, Jg. 1967, S. 19
Kobylnski, Klaus v., Kundenkalkulation ..., a.a.O., S.63
 - 3) Vgl. u.a. auch Hagenmüller, Karl F., Vom Grenzkosten-denken zur Vollkostenkalkulation, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Jg. 1972, S. 996
Süchting, Joachim, Kontroverse ..., a.a.O., S. 19 ff.
Hahn, Oswald, Kosten und Gebühren ..., a.a.O., S. 176
Diese Autoren stellen insbesondere heraus, daß aufgrund der geringen direkt zurechenbaren Kosten in Banken kaum ein Raum für Teilkostenrechnungen besteht.

kosten decken, zumal die beschäftigungsunabhängigen Kosten hier ungleich größer sind als in Industriebetrieben¹⁾. Es erscheint deshalb gefährlich, den Vollkostenrechnungsgedanken völlig zu vernachlässigen.

ii. Wertkosten

Die Zuordnung der Wertkosten zur Kundenbeziehung verursacht ähnliche Schwierigkeiten. Sie erfolgt mit Hilfe der sog. Zinsspannenrechnung, deren Ziel es ist, bestimmten Passiva der Bank bestimmte Aktiva - hier Kundenkredite - zuzuordnen²⁾. Die Literatur und Praxis bedient sich dafür unterschiedlicher Kriterien. Die Zuordnung geschieht insbesondere nach Fristigkeits- und Rentabilitätsgesichtspunkten oder nach den anlagepolitischen Grundsätzen, die Banken verfolgen³⁾. Daß keine der bekannten Zuteilungsverfahren dem Ziel einer verursachungsgerechten Kostenzuordnung

1) Vgl. Süchting, Joachim, Kontroverse ..., a.a.O., S. 19

2) Vgl. insb. Bühler, Wilhelm, Die Schichtbilanz als Instrument der Leistungsanalyse für die Kreditbank, in: Kredit und Kapital, 3. Jg., 1970, S. 408-439
Kobylynski, Klaus v., Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 22 ff.

Krewerth, Bernhard, Kostenrechnung im Bankbetrieb ..., a.a.O., S. 225 ff.

Flechsigt, Rolf, Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 39 ff.

3) Vgl. insb. Bühler, Wilhelm, Schichtbilanz..., a.a.O., S. 411 ff.

Wagner, H., Von der Schichtbilanz zur Zinsspannenrechnung - Wege zur Einzelkalkulation -, in: Bankbetrieb, 1965, S. 44 ff.

Lindenmann, H., Kosten- und Erlösrechnung ..., a.a.O., S. 70 ff.

Krewerth, Bernhard, Kostenrechnung im Bankbetrieb ..., a.a.O., S. 227 und S. 234 ff.

Flechsigt, Rolf, Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 61 ff.

entspricht, erkennen die meisten Autoren an ¹⁾. Angesichts fehlender alternativer Verfahren stellt sich die Zuordnung nach Liquiditäts- oder Fristigkeit Gesichtspunkten noch als das sachgerechteste dar ²⁾.

2. Probleme der Erlöszurechnung

Wie oben festgestellt wurde, fallen für die Absatzleistung Einlagengeschäft keine Erlöse an ³⁾. Dies hätte zur Folge, daß Kundenbeziehungen, die sich auf das Einlagengeschäft beschränken, stets mit einem negativen Erfolgsbeitrag abschließen würden. Die Inanspruchnahme der Absatzleistung Einlagengeschäft hätte auf das Ergebnis aus der Kundenbeziehung stets einen negativen Einfluß, da den Kosten für diese Leistung keine Erlöse gegenüber stünden.

Nun ist aber unbestritten, daß auch die Aktivitäten der Bank im Einlagengeschäft, ihr Gesamtergebnis positiv beeinflussen. Arbeitet die Bank im Einlagengeschäft erfolgreich, indem sie z.B. Einlagen zu günstigen Konditionen akquiriert, wirkt sich dies vorteilhaft aus. Da die im Einlagengeschäft zur befristeten Nutzung entgegengenommenen Zahlungsmittel im Aktivgeschäft - insbesondere im Kreditgeschäft - eingesetzt werden, liegt es nahe, die Mitwirkung des Einlagengeschäfts dadurch zu honorieren, daß

1) Vgl. u.a. Bühler, Wilhelm, Schichtbilanz, a.a.O., S. 409 und S. 436 ff.
Süchting, Joachim, Kontroverse, a.a.O., S. 10
Hahn, Oswald, Kosten und Gebühren ..., a.a.O., S. 175
Lindenmann, H., Kosten- und Erlösrechnungen ..., a.a.O., S. 54
Krewerth, Bernhard, Kostenrechnung im Bankbetrieb ..., a.a.O., S. 230 ff.
Flechsigg, Rolf, Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 86 ff.

2) Vgl. Hahn, Oswald, Kosten und Gebühren ..., a.a.O., S. 175

3) Vgl. S. 121

es am künftigen Anlageerfolg aus dem Aktivgeschäft beteiligt wird. Dies geschieht in der Weise, daß die Erlöse aus dem Aktivgeschäft nicht in vollem Umfang diesen Absatzleistungen, sondern zu einem bestimmten Teil dem Einlagengeschäft zugerechnet werden. Dieser kalkulatorische Erfolgsausgleich zwischen Passiv- und Aktivgeschäft stellt die planende Bank vor das gravierende Problem, wie der Anlageerfolg aufgeteilt werden soll ¹⁾. Hierzu werden in der Literatur im wesentlichen zwei Lösungen angeboten ²⁾:

- Der Anlageerfolg wird in voller Höhe sowohl der "Mittelherkunft" als auch der "Mittelverwendung" zugerechnet ³⁾.
- Der Anlageerfolg wird je zur Hälfte der "Mittelherkunft" und der "Mittelverwendung" zugerechnet ⁴⁾.

Weder die eine noch die andere Lösung läßt sich vernünftig begründen. Im ersten Fall wird zwar eine Aufspaltung des Anlageerfolgs vermieden; der Erfolg, der in Wirklichkeit nur einmal entsteht, aber zweimal verteilt ⁵⁾. Die hälft-

1) Vgl. Büschgen, Hans E., Kosten- und Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 29

2) Vgl. Klinge, Karl-August, Konten- und Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 123 ff.
Kobylnski, Klaus v., Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 23 ff.
Flehsig, Rolf, Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 89 ff.

3) Vgl. Jacob, Adolf-Friedrich, Das Rechnungswesen als Steuerungsinstrument bei Banken, in: Die Bank, 9/1978, S. 422

4) Vgl. Klinge, Karl-August, Konten- und Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 123
Kobylnski, Klaus v., Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 24
Beide schlagen auch noch modifizierte Lösungen vor.

5) Vgl. auch Flehsig, Rolf, Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 97

tige Aufteilung unterstellt, daß Kredit- und Einlagengeschäft zu gleichen Teilen zum Erfolg beigetragen haben, was nicht in jedem Fall den tatsächlichen Verhältnissen entspricht. Ein Kriterium, das eine verursachungsgerechte Aufteilung erlaubt, dürfte sich aber kaum finden lassen.

Ähnliche Schwierigkeiten bereitet die verursachungsgerechte Zurechnung der Erlöse aus Zahlungsverkehrsleistungen ¹⁾. Die Erlöse, die die Bank aus Zahlungsverkehrsleistungen erzielt, decken die Gestehungskosten meist nicht. Daraus kann aber nicht geschlossen werden, daß Kundenbeziehungen, die sich in Zahlungsverkehrsleistungen erschöpfen, in Wirklichkeit keinen oder nur einen geringen Erfolgsbeitrag leisteten. Soweit der Bank aus den in der Regel niedrig verzinslichen Zahlungsverkehrsguthaben ein "Bodensatz" verbleibt, den sie rentabel im Aktivgeschäft verwenden kann ²⁾, müßten die Kunden an diesem Erfolg partizipieren.

Aus dem Gesagten folgt, daß eine verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten und Erlösen zu den einzelnen Kundenbeziehungen meist nicht möglich ist. Die Erfolgsrechnung muß sich mit Näherungslösungen begnügen, die auf mehr oder weniger willkürlichen Annahmen beruhen. Mit dieser Ungenauigkeit ist notwendigerweise auch das in die Zukunft projizierte Ergebnis behaftet. Dies ist aber nicht die Folge der Extrapolation, sondern der Tatsache, daß die vorgelagerte Ermittlung des kundenbezogenen Erfolgs keiner exakten Lösung zugänglich ist. Akzeptiert man diese Unge-

1) Vgl. Hahn, Oswald, Kosten und Gebühren ..., a.a.O., S. 175

2) Vgl. Hahn, Oswald, Kosten und Gebühren ..., a.a.O., S. 177. Die Sichtguthaben als Ausgleichsträger für fehlende Erlöse haben nach Hahn ihre Funktion in jüngerer Zeit zunehmend verloren.

naugigkeiten, dann ist weiter zu prüfen, ob von einem stabilen Erfolgsverlauf ausgegangen werden kann. Denn dies ist, wie oben ausgeführt, eine weitere Voraussetzung für die Anwendung von Extrapolationsverfahren zur Erfolgsprognose ¹⁾.

b) Annahme eines stabilen Erfolgsverlaufs

Die Frage der Stabilität des kundenbezogenen Leistungsabsatzes - also des Mengengerüsts des kundenbezogenen Erfolgs - wurde bereits an anderer Stelle ausführlich erörtert ²⁾. Dort wurde festgestellt, daß ein stabiler Absatzverlauf im allgemeinen nur auf kurze Sicht gegeben ist und außerdem je nach Bankleistungsart und Kunde differiert. Zu untersuchen bleibt die Stabilitätsannahme der Einflußgrößen des kundenbezogenen Erfolgs außerhalb des Mengengerüsts. Da diese Einflußfaktoren sich auf den Werterfolg und den Betriebserfolg in unterschiedlichem Maße auswirken, werden beide Erfolgsteile im folgenden getrennt behandelt.

Der Werterfolg oder Wertgewinn beinhaltet nach allgemeinem Verständnis das Zinsergebnis ³⁾. Der Betriebserfolg stellt die Differenz aus Betriebskosten und Betriebserlösen dar, wobei die Provisionserlöse den Betriebserlösen zugerechnet werden ⁴⁾.

1. Werterfolg

Da die Leistungsmenge als Einflußgröße hier außer Betracht

1) Vgl. S. 128

2) Vgl. S. 82 ff.

3) Vgl. hierzu Kobylnski, Klaus v., Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 29, insb. S. 36 ff.

4) Vgl. Kobylnski, Klaus v., Kundenkalkulation ..., a.a.O., S. 29 ff., insb. S. 34 ff.

bleibt, konzentriert sich die weitere Untersuchung auf die Frage, inwieweit mit der bisher erzielten kundenbezogenen Zinsspanne (Marge) auch künftig gerechnet werden kann. Wie oben erörtert, hängt die Höhe der Zinsen im wesentlichen von der Fristigkeit und der jeweiligen Angebots- und Nachfragesituation auf den Geld- und Kapitalmärkten ab ¹⁾. Notenbankpolitische Maßnahmen spielen dabei eine erhebliche Rolle ²⁾. Stellt man - wie in Abb. 10 auf Seite 138 - entsprechend der Zuordnung von Passiva und Aktiva in der Zinsspannenrechnung die Soll- und Habenzinsen gleicher Fristigkeit gegenüber ³⁾, so zeigt sich, daß die jeweilige Differenz im Zeitablauf eine vergleichsweise hohe Stabilität aufweist ⁴⁾. Dies erklärt sich aus der Laufzeitenstruktur der Zinssätze ⁵⁾ bzw. daraus, daß sich offensichtlich die Einflüsse, die die Zinsentwicklung bestimmen, in gleichem Maße auf die Soll- und Habenzinsen auswirken. So verlaufen etwa die Zinsen für Dreimonatsfestgelder annähernd konform mit dem Zinssatz für Wechseldiskontkredite, die im allgemeinen ebenfalls eine Laufzeit von 3 Monaten aufweisen. Man kann insoweit eine gewisse Stabilität der kundenbezogenen Teilzinsspannen im Zeitablauf unterstellen.

Auch hinsichtlich des Einflusses der Kundenbonität auf die Höhe der kundenbezogenen Zinsspanne dürfte zumindest auf kurze Sicht im allgemeinen eine gewisse Stabilität vorherrschen.

1) Vgl. S. 116 ff.

2) Vgl. S. 117

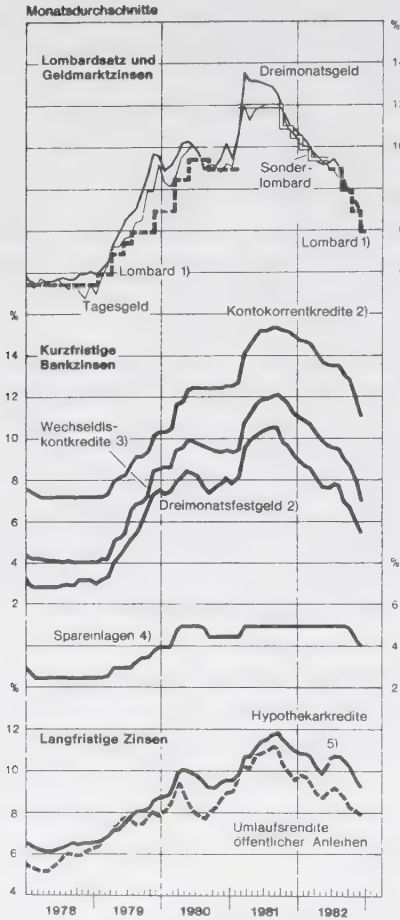
3) Vgl. hierzu unsere Ausführungen zur Zuordnungsproblematik der Wertkosten auf S. 132 ff.

4) Vgl. Schlechthaupt, Wolf-Dieter, Kundenerfolgsanalyse als Planungs- und Entscheidungsinstrument, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 25. Jg., 1972, S. 765

Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung ..., a.a.O., S. 391

5) Vgl. S. 117

Abb. 10 : Entwicklung ausgewählter Zinssätze in der Bundesrepublik Deutschland seit 1978



1) Lombardkredit zum Lombardsatz wurde den Kreditinstituten vom 20. Februar 1981 bis einschl. 6. Mai 1982 grundsätzlich nicht gewährt, in dieser Zeit stellte die Bundesbank den Kreditinstituten im Bedarfsfall Sonderlombardkredit zum Sonderlombardsatz zur Verfügung - 2) Unter 1 Mio. DM - 3) Bundesbankfähige Abschnitte - 4) Mit gesetzlicher Kündigungsfrist - 5) Ab Juni 1982 ausschließlich Durchschnittszinssatz für Hypothekarkredite mit variablem Zinssatz vergleiche hierzu methodische Anmerkungen.

BBK

Quelle : Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, 35. Jg., 1/1983, S. 15

2. Betriebserfolg

Für die den Betriebserlösen zugrundeliegenden Provisions- und Gebührensätze kann zumindest auf kurze Sicht eine gewisse Konstanz unterstellt werden. Anders als bei der Zinsentwicklung werden hier Außeneinflüsse kaum wirksam.

Verschieden liegen die Dinge bei den Betriebskosten. Außer durch die Menge der vom Kunden in Anspruch genommenen Bankleistungen wird die Höhe der Betriebskosten durch die Preise der Faktoren Arbeit und Sachmittel beeinflusst ¹⁾. Bei einer Kalkulation der Kundenbeziehung auf Vollkostenbasis spielt zudem die Beschäftigungslage der Bank insgesamt eine wesentliche Rolle ²⁾.

Die Faktorpreise dürften im allgemeinen eine stetige Entwicklung nehmen. Diskontinuitäten in den auf Vollkostenbasis ermittelten Betriebskosten können jedoch dann auftreten, wenn die insgesamt von der Bank erstellten Leistungsmengen von Rechnungsperiode zu Rechnungsperiode schwanken und entsprechend auch die Stückkosten pro Leistungseinheit unterschiedlich ausfallen ³⁾.

Die Problematik der Verwendung von Extrapolationsverfahren zur Erfolgsprognose liegt danach weniger in der Preis- als vielmehr in der Mengenkomponente des Erfolgs. Die bisher erzielten kundenbezogenen Zinsspannen können durchaus als Grundlage der Prognose des künftigen Erfolgs herangezogen werden. Als weniger stabil erweist sich das Mengengerüst. Schwankungen in der Menge der vom Kunden in Anspruch genommenen Bankleistungen können auch kurzfristig zu Diskontinuitäten im Erfolgsverlauf führen.

1) Vgl. hierzu S. 116 ff.

2) Vgl. S. 129 ff.

3) Vgl. S. 130

Um Fehlprognosen zu vermeiden, kann sich die Bank bei der Erfolgsprognose nicht ausschließlich auf die Extrapolation verlassen, sie muß vielmehr auf anderem Wege versuchen, diese Ergebnisse zu überprüfen.

IV. Prognose des Erfolgsbeitrags ausgehend von den Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Erfolgs

Das im letzten Abschnitt beschriebene Prognoseverfahren der Extrapolation erklärt den künftigen kundenbezogenen Erfolgsbeitrag ausschließlich als eine Funktion der Zeit. Die Haupteinflußgrößen des kundenbezogenen Erfolgs werden damit als konstant unterstellt. Im folgenden wird nun erörtert, inwieweit die planende Bank, ausgehend von diesen Einflußgrößen, aufgrund der ihr zur Verfügung stehenden Informationen den kundenbezogenen Erfolg bestimmen kann. Dieses Prognoseverfahren setzt zunächst Teilprognosen für die einzelnen Erfolgsteile voraus. Die im 2. Schritt erforderliche Zurechnung der Kosten und Erlöse zur Kundenbeziehung wurde bereits oben eingehend untersucht und kann deshalb an dieser Stelle ausgeklammert bleiben ¹⁾.

a) Prognose des Werterfolgs

Wie wir oben ausgeführt haben, wird das Zinsergebnis zum einen durch die Menge der vom Kunden in Anspruch genommenen Leistungen im Kreditgeschäft und zum andern durch die Höhe der Zinssätze, die den Zinskosten bzw. den Zinserlösen zugrundeliegen, bestimmt ²⁾. Die Möglichkeiten einer

1) Vgl. hierzu S. 129 ff.

2) Vgl. S. 104 ff., S. 112 ff., S. 116 ff.

Prognose der künftigen Leistungsanspruchnahme im Kreditgeschäft wurden bereits an anderer Stelle erörtert ¹⁾. Zu untersuchen bleibt, inwieweit die Haben- und die kundenbezogenen Sollzinsen prognostizierbar sind. Anders als beim Extrapolationsverfahren werden hier nicht die bisher erzielten kundenbezogenen Zinsspannen in die Zukunft projiziert ²⁾. Die Preiskomponente des Werterfolgs wird vielmehr durch Teilprognose der Habenzinsen einerseits und der kundenbezogenen Sollzinsen andererseits ermittelt.

Informationen über die Entwicklung der Angebots- und Nachfragesituation an den Geld- und Kapitalmärkten erhält die Bank einmal aus ihrer eigenen Beobachtung des Marktgeschehens. Zum andern kann sie Angaben hierüber auch den Veröffentlichungen der Notenbank sowie den Publikationen der Bankenverbände und sonstiger Institutionen entnehmen ³⁾. Die von der Notenbank verfolgten geldpolitischen Ziele sind aus den Verlautbarungen der Bundesbank allgemein bekannt. Fraglich ist, inwieweit die Bank aus der Kenntnis dieser Daten Rückschlüsse auf die künftige Entwicklung der Zinssätze ziehen kann.

Besondere Schwierigkeit bereitet die Prognose der geldpolitischen Maßnahmen der Notenbank. Denn diese kann ihre geldpolitischen Ziele bekanntlich mit unterschiedlichen Mitteln und mit unterschiedlicher Dosierung der Instrumente erreichen. ⁴⁾ Rückschlüsse aus dem bisherigen Verhalten der Notenbank, auf ihre künftige Politik, werden auch dadurch erschwert, daß sich Marktkonstellationen in gleicher oder ähnlicher Weise selten wiederholen. Selbst wenn eine Prognose des Diskontsatzes, dem eine gewisse Leitfunktion

1) Vgl. hierzu S. 66 ff.

2) Vgl. S. 137

3) Die Deutsche Bundesbank veröffentlicht regelmäßig die wesentlichen Soll- und Habenzinssätze in ihren Monatsberichten.

4) Vgl. Rittershausen, Heinrich, Zentralnotenbank ... , a.a.O., S. 58 ff.

für die Entwicklung der Soll- und Habenzinsen zugesprochen wird ¹⁾, möglich wäre, ließe sich damit die Zinsentwicklung noch nicht exakt voraus bestimmen, da zwischen Diskontsatz und den Soll- und Habenzinsen kein gesetzesmäßiger Zusammenhang besteht. Dies gilt vor allem für die Zinssätze langfristiger Gelder, auf die Diskontsatzänderungen nur begrenzt durchschlagen. WELCKER hält eine Beobachtung der Geldpolitik der Notenbank zum Zwecke der Zinsprognose sogar für gefährlich ²⁾. Nach seinen Untersuchungen der Zinsentwicklung seit 1977 führte die Orientierung an der Geldpolitik der Notenbank bei der Prognose von Trendwenden in der Zinsentwicklung vielfach zu Fehleinschätzungen ³⁾.

Eine besondere Schwierigkeit bei der Prognose der Zinsentwicklung stellt, wie sich in jüngster Zeit zunehmend zeigt, die Beurteilung der außenwirtschaftlichen Einflüsse auf die Inlandszinsen dar.

GÜDE und andere Autoren sind wegen dieser Unwägbarkeiten der Meinung, daß sich die Soll- und Habenzinsen nicht vorher bestimmen lassen ^{4) 5)}. Dieser Auffassung ist beizupflichten, soweit sie sich auf den exakten Verlauf der Zinsentwicklung bezieht. Eine Schätzung der durchschnittlichen Zinsentwicklung innerhalb bestimmter Bandbreiten dürfte

1) Vgl. S. 117

2) Vgl. Welcker, Johannes, Zinsprognose durch Point & Figure Analyse, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 36. Jg., 1983, S. 103

3) Vgl. Welcker, Johannes, Zinsprognose..., a.a.O., S.102 ff.

4) Vgl. Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 101

Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung ..., a.a.O., S. 391

5) Krumnow differenziert hinsichtlich der Habenzinsen zwischen Zinsen für Spareinlagen und den übrigen Zinsen. Er hält die Zinsen für Spareinlagen aufgrund ihrer vergleichsweise hohen Stabilität für planbarer.
Vgl. Krumnow, Budgetrechnung ..., a.a.O., S. 68

allerdings möglich sein. Die Bandbreite, innerhalb derer sich die Schätzung bewegen wird, hängt einmal vom Planungshorizont sowie von der jeweiligen Marktlage ab. Mit zunehmendem Planungshorizont erweitert sich zwangsläufig auch die Bandbreite der Zinsprognose. Das gleiche gilt für den Fall, daß der Markt in Bewegung gerät.

Aufgrund der geschilderten Schwierigkeiten erscheint deshalb zumindest auf kürzere Sicht eine Prognose des künftigen Werterfolgs auf der Basis bisher erzielter kundenbezogener Zinsspannen als der erfolgversprechende Weg.

b) Prognose des Betriebserfolgs

1. Betriebskosten

Die Betriebskosten werden im wesentlichen durch den mit der Inanspruchnahme von Bankleistungen verbundenen Faktorenverbrauch bzw. die dadurch bewirkte Auslastung der Betriebskapazität einerseits und die Preise der Produktionsfaktoren bestimmt ¹⁾. Die Prognose der Betriebskosten anhand dieser Einflußgrößen setzt zunächst Teilprognosen für die einzelnen Größen voraus. Die im 2. Schritt erforderliche Zurechnung der Betriebskosten zur Kundenbeziehung kann hier außer Betracht bleiben. Sie wurde bereits an anderer Stelle ausführlich erörtert ²⁾.

i. Faktorverbrauch

Der Faktorverbrauch läßt sich durch eine systematische Analyse der Arbeitsabläufe bei der kundenbezogenen Leistungs-

1) Vgl. S. 103 ff., S. 113 ff., S. 119 ff.

2) Vgl. hierzu unsere Ausführungen auf S. 129 ff., die hier entsprechend gelten.

erstellung ermitteln ^{1) 2)}. Wegen der Heterogenität der Bankleistung hält MÜHLHAUPT die Anwendung arbeitsanalytischer Verfahren im Firmenkundengeschäft für unbrauchbar ³⁾. Dem kann nicht gefolgt werden. Denn der Heterogenität der Bankleistungen kann man methodisch durch eine Aufspaltung der hier untersuchten Bankleistungen in homogenere Leistungsarten begegnen. Dies wird klar, wenn man sich vergegenwärtigt, daß etwa der Verbrauch der Faktoren Arbeit und Sachmittel bei Kreditleistungen insbesondere nach dem Kreditbetrag, der Bonität des Kunden und ferner danach variiert, ob es sich um einen Erstkredit oder eine Kreditaufstockung handelt ⁴⁾. Bei einer entsprechenden Differenzierung nach den genannten Kriterien gelangt man zu stabileren Faktorverbrauchswerten.

-
- 1) Vgl. u.a. Kaminsky, Stephan, Kosten- und Erlösrechnung ..., a.a.O., S. 170
Güde, Udo, Bank- und Sparkassenkalkulation ..., a.a.O., S. 219
Kleber, Eckhard, Kostenplanung ..., a.a.O., S. 161 ff.
Eickhoff, Karl-Heinz, Kostenrechnungen..., a.a.O., S. 71
Förderreuther, Rainer, Beschäftigungsschwankungen ..., a.a.O., S. 73 ff.
Krewerth, Bernhard, Kostenrechnung der Banken ..., a.a.O., S. 154 ff.
 - 2) Zu den unterschiedlichen arbeitsanalytischen Verfahren und ihre Anwendung im Bankbetrieb vgl. insb. Müller, Mathias, Arbeits- und Zeitstudien als Mittel der Rationalisierung und Kalkulation im Bankbetrieb, Diss. St. Gallen 1976
N.N., Ableitung von Arbeitsmengen (durch die Filialen bzw. Geschäftsabteilungen) und Bereitstellung von Personalbedarfskennziffern (durch die Zentrale), in: Arbeitsbericht Nr. 1, Studien zur Budgetierung der Personal- und Sachaufwendungen sowie Studien zur Organisation der Personalplanung, (Hrsg.) Schmalenbach-Gesellschaft zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis e.V., Köln, o.Jg.
 - 3) Vgl. Mühlhaupt, Ludwig, Die Bedarfsspannenrechnung als Mittel der Geschäftspolitik, in: Kredit und Kapital, 2. Jg., 1969, S. 129
 - 4) Vgl. S. 104 ff.

Als weitere Schwierigkeit bei der Ermittlung des Faktorverbrauchs kommt hinzu, daß geistig-schöpferische Leistungen, die bei der Leistungserstellung im Firmengeschäft eine gewichtige Rolle spielen, nur sehr schwer meßbar sind¹⁾. Auch hier sind gewisse Ungenauigkeiten nicht zu vermeiden. Akzeptiert man dies, stellt sich die weitere Frage, ob sich diese für die Vergangenheit ermittelten Faktorverbrauchswerte zur Prognose des künftigen Faktorverbrauchs eignen. Bei unveränderter Organisation des Leistungserstellungsprozesses dürften die arbeitsanalytischen Ergebnisse eine gewisse Repräsentanz für die Zukunft haben²⁾. Um Veränderungen rechtzeitig erkennen und bei der Kostenplanung berücksichtigen zu können, ist jedoch eine regelmäßige Überprüfung dieser Erfahrungswerte auf ihre Aktualität erforderlich.

ii. Auslastung der Betriebskapazität

Die Kenntnis des künftigen kundenbezogenen Faktorverbrauchs ermöglicht freilich noch keine Aussagen über die Höhe der künftigen Betriebskosten. Dafür kommt es entscheidend auf die künftige Auslastung der Kapazitäten im Betriebsbereich an³⁾. Die Bestimmung dieser Größe setzt eine Schätzung des gesamten künftigen Arbeitsanfalls in der Bank und der Ausstattung mit den Faktoren Arbeit und Sachmittel voraus. Bei einer sorgfältigen Analyse der Vergangenheitswerte und der Berücksichtigung erkennbarer Entwick-

1) Vgl. Müller, Mathias, Arbeits- und Zeitstudien, a.a.O., S. 23
Krewerth, Bernhard, Kostenrechnung der Banken ..., a.a.O., S. 156

2) Vgl. Eickhoff, Karl-Heinz, Kostenrechnung ..., a.a.O., S. 71
Krewerth, Bernhard, Kostenrechnung der Banken, a.a.O., S. 186

3) Vgl. hierzu unsere Ausführung S. 108 ff.
Eickhoff, Karl-Heinz, Kostenrechnung..., a.a.O., S. 71

lungstendenzen erscheint eine Schätzung des künftigen Arbeitsanfalls durchaus möglich ¹⁾.

Die Schätzung der künftigen Ausstattung der Bank mit den Faktoren Arbeit und Sachmittel erfolgt auf der Basis des vorhandenen Personal- und Sachmittelbestands im Wege der Personal- und Sachmittelbedarfsplanung ²⁾. Die Planung dieses Bereichs der Bank ist bekanntlich am weitesten entwickelt. Nicht zuletzt deshalb sind hier am ehesten verlässliche Prognoseergebnisse zu erwarten ³⁾.

Mit der Schätzung des künftigen Faktorverbrauchs und der daraus resultierenden Auslastung der Betriebskapazität ist vorerst nur das Mengengerüst der Betriebskosten bestimmt. Zu untersuchen bleibt damit noch die Preiskomponente der Kosten.

iii. Faktorpreise

(A) Arbeit

Bei der Schätzung des Entgelts für den Faktor Arbeit kann sich die planende Bank an dem für sie verbindlichen Tarif-

1) Vgl. auch Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung, a.a.O., S. 376 ff.

Eickhoff, Karl-Heinz, Kostenrechnung ..., a.a.O., S. 72
Kleber, Eckhard, Kostenrechnung der Banken ..., a.a.O., S. 133 ff.

2) N.N., Grundgedanken einer Budgetierung der Personalaufwendungen und zur Organisation der Personalplanung, in: Arbeitsbericht Nr. 1 des Arbeitskreises "Planungsprobleme in Banken", Studien zur Budgetierung der Personal- und Sachaufwendungen sowie Studien zur Organisation der Personalplanung, (Hrsg.) Schmalenbach-Gesellschaft zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis e.V., Köln, o.Jg., S. 5ff.

Benölken, Heinz, a.a.O., Personalplanung..., a.a.O., S. 53 ff.
Eickhoff, Karl-Heinz, Kostenrechnung..., a.a.O., S. 71 ff.

3) Vgl. Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung..., a.a.O., S. 396

vertrag orientieren ¹⁾. Je nachdem, ob sich der Prognosezeitraum mit der Laufzeit des Tarifvertrages deckt, können die im Planungszeitpunkt zu zahlenden Löhne und Gehälter der Schätzung des Faktorentgelts zugrundegelegt werden. Bei der Schätzung künftiger Tarifierhöhungen kann sich die Bank sowohl an der Geldentwertungsrate als auch an der gesamtwirtschaftlichen und branchenspezifischen Entwicklung orientieren ²⁾. Als Informationsquellen kommen dabei insbesondere Publikationen der Wirtschaftsforschungsinstitute und des Sachverständigenrates sowie Verlautbarungen von Gewerkschaften und Fachverbänden in Betracht.

Für die Höhe des Faktorentgelts spielt auch die Qualität des eingesetzten Personals eine wesentliche Rolle ³⁾. Lebensalter und Anzahl der Berufsjahre bestimmen die Einordnung der Mitarbeiter in den Bankentarif ⁴⁾. Durch den Zeitablauf bedingte Höhergruppierungen und ihre Auswirkung auf die Personalkosten lassen sich anhand der Personaldateien mit Hilfe der EDV relativ problemlos ermitteln ⁵⁾. Die Personalfluktuation dagegen kann nur mit Hilfe entsprechender Erfahrungswerte bei der Prognose erfaßt werden. Dieser Einfluß spielt jedoch, gemessen an der gesamten Höhe der Personalkosten, eine untergeordnete Rolle.

1) Vgl. Kleber, Eckhard, Kostenrechnung..., a.a.O., S. 163 ff. N.N. Grundgedanken einer Budgetierung der Personalaufwendungen und zur Organisation der Personalplanung, in: Arbeitsbericht Nr. 1 "Planungsprobleme in Banken", Studien zur Budgetierung der Personal- und Sachaufwendungen sowie Studien zur Organisation der Personalplanung, (Hrsg.) Schmalenbach-Gesellschaft zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis e.V., Köln, o.J., S. 7

2) Vgl. Eickhoff, Karl-Heinz, Kostenrechnung..., a.a.O., S. 72

3) Vgl. N.N., Budgetierung der Personalaufwendungen ..., a.a.O., S. 9

4) Vgl. Kleber, Eckhard, Kostenplanung..., a.a.O., S. 164

5) Vgl. N.N., Planung des Personaleinsatzes..., a.a.O., S. 4

(B) Sachmittel

Bei den für die Leistungserstellung eingesetzten Sachmitteln handelt es sich größtenteils um Güter, die der Bank längerfristig zur Verfügung stehen. Das Faktorentgelt für diese Güter bestimmt sich nach den dafür in der Kostenrechnung angesetzten Abschreibungen, die entweder auf der Basis der historischen Anschaffungskosten oder der Wiederbeschaffungspreise ermittelt werden ¹⁾.

Die historischen Anschaffungskosten, die auf den Prognosezeitraum entfallen, sind problemlos der Bilanzbuchhaltung zu entnehmen ²⁾. Bei einer Kalkulation auf der Basis von Wiederbeschaffungspreisen sind die erwarteten Marktpreise der jeweiligen Güter zugrunde zu legen. Letzteres gilt auch für die Sachmittel, die nicht langfristig genutzt werden, sondern laufend neu beschafft werden müssen ³⁾. Als solche kommen etwa die im Bankbetrieb verwendeten Vordrucke, Energieverbrauch sowie Dienstleistungen Dritter in Betracht. Eine Schätzung dieser Faktorentgelte dürfte die planende Bank jedenfalls kurzfristig nicht vor größere Probleme stellen ⁴⁾.

2. Betriebserlöse

Vergleichsweise unproblematischer als die Ermittlung der Zinssätze gestaltet sich die Prognose der Provisions- und Gebührensätze, weil sie, anders als die Zinsen weder notenbankpolitischen noch anderen externen Einflüssen unterlie-

1) Vgl. Krumnow, J., Budgetierung..., a.a.O., S. 68

2) Vgl. Kleber, Eckhard, Kostenplanung..., a.a.O., S. 170 ff.

3) Vgl. Kleber, Eckhard, Kostenplanung..., a.a.O., S. 168 ff.

4) Vgl. Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung..., a.a.O., S. 96
Krumnow, J., Budgetierung ..., a.a.O., S. 66
Eickhoff, Karl-Heinz, Kostenrechnung..., a.a.O., S. 40 ff.

gen ¹⁾. Sie variieren im wesentlichen in Abhängigkeit von der vom Kunden in Anspruch genommenen Leistungsmenge. Die künftige Leistungsanspruchnahme des Kunden läßt sich zwar längerfristig nicht exakt bestimmen. Diese relative Genauigkeit genügt jedoch für die Prognose des Preiszählers, da die Provisionssätze im allgemeinen nur bei erheblichen Unterschieden in den Leistungsmengen differieren. Allerdings beeinflußt die Leistungsmenge nicht nur über die Höhe der Provisionssätze und -gebühren, sondern auch unmittelbar als Multiplikator die künftigen kundenbezogenen Betriebserlöse ²⁾. Beide Ungenauigkeitsmomente führen dazu, daß Betriebserlöse nur grob geschätzt werden können.

Die Aval- und Akzeptprovision sowie der Konsortialnutzen hängen nicht allein von der Leistungsmenge, sondern maßgeblich auch von der Bonität des jeweiligen Kunden ab. Die Möglichkeiten einer Prognose von Veränderungen in der Kundenbonität werden in Teil 4 der Arbeit ausführlich behandelt ³⁾.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die Bank bei einer Prognose des kundenbezogenen Erfolgsbeitrages, die auf den Haupteinflußgrößen des Erfolges aufbaut, erheblichen Schwierigkeiten begegnet. So sind zum Mengengerüst des Erfolgs im allgemeinen und zum künftigen "Neugeschäft" im besonderen nur relativ grobe Schätzungen möglich. Auch die Bestimmung der Preiskomponente, insbesondere der Zinssätze, ist mit erheblichen Unsicherheiten behaftet. Insgesamt stellen sich damit die Möglichkeiten der Prognose des kundenbezogenen Erfolgsbeitrags als begrenzt dar.

1) Vgl. Kolbeck, Rosemarie, Bankplanung..., a.a.O., S. 394
Krumnow, J., Budgetierung ..., a.a.O., S. 67

2) Vgl. S. 123 ff.

3) Vgl. S. 150 ff.

4. TEIL: MÖGLICHKEITEN DER PLANUNG DES KUNDENBEZOGENEN RISIKOS

Nachdem in den Teilen 2 und 3 der Arbeit die Möglichkeiten der Planung des kundenbezogenen Leistungsabsatzes und des Erfolgsbeitrags untersucht wurde, bleibt im folgenden noch die dritte Plangröße, das kundenbezogene Risiko, zu behandeln.

Unter A. wird zunächst aufgezeigt, welchen Arten von Risiken sich die Bank im Firmenkundengeschäft gegenüber sieht und welche Faktoren dafür im wesentlichen bestimmend sind. Unter B. wird dann zu erörtern sein, welche Möglichkeiten die Banken aufgrund der ihr zur Verfügung stehenden Informationen haben, das kundenbezogene Risiko zu prognostizieren.

A. Arten der Risiken im Firmenkundengeschäft und ihre Haupteinflußgrößen

I. Risikobegriff

Das Risiko wird in der Literatur unterschiedlich definiert. Im wesentlichen sind drei Definitionen zu unterscheiden, und zwar

- Risiko als die mit jeder betriebswirtschaftlichen Leistung verbundene Möglichkeit eines materiellen oder immateriellen Schadens,
- Risiko als meßbare Ungewißheit im Gegensatz zur nicht meßbaren Ungewißheit (Unsicherheit)
- und Risiko als die Möglichkeit des Mißlingens einer zielgerichteten Maßnahme ¹⁾.

1) siehe nächste Seite

Während die erste Definition an der Auswirkung des Risikos anknüpft ²⁾, gehen die folgenden auf die Ursachen des Risikos zurück. Da wir oben die Notwendigkeit, Risiken kundenbezogen zu planen, mit der Vermeidung existenzgefährdender Vermögensschäden begründet haben, entspricht die zuerst genannte Definition den hier verfolgten Intentionen am besten. Dabei interessieren uns hier ausschließlich die Risiken, die unmittelbar auf den Kunden zurückgehen bzw. von ihm verursacht sind.

II. Analyse der Risiken im Firmenkundengeschäft

a) Kreditgeschäft

1. Risikoarten

In der Bestimmung der Risiken, die das Kreditgeschäft enthält, gehen die Auffassungen in der Literatur auseinander. So unterscheidet die "ältere" Literatur zwischen aktiven und passiven Kreditrisiken ³⁾. HAGENMÜLLER definiert dabei das aktive Kreditrisiko als die Gefahr, daß "Kreditnehmer die erhaltenen Kreditbeträge u.U. nicht oder nicht fristge-

1) Zu den unterschiedlichen Risikobegriffen vgl. insbesondere Philipp, Fritz, Risiko und Risikopolitik, Stuttgart 1967, S. 34

Wächtershäuser, Manfred, Kreditrisiko und Kreditentscheidung im Bankbetrieb, Wiesbaden 1971, S. 55 ff.

2) Vgl. Hahn, Oswald, Absicherung von Investitionsrisiken im Ausland, International Finance Management, (Hrsg.) A. Swinne, Schriftenreihe zur Finanzpraxis international operierender Unternehmen, Bd. 8, Frankfurt/Main 1982, S.13

3) Vgl. Apfelthaler, S., Risikoproblem im Bankbetrieb, Wien 1939, S. 68
Fischer, Otfried, Bankbilanzanalyse, Meisenheim/Glan 1956, S. 110 ff.
Hagenmüller, Karl F., Bankbetrieb, Bd. III ..., a.a.O., S. 380 ff.

recht begleichen ..." und "sich die Absicherung der Kredite teilweise oder vollständig als mangelhaft..." erweist¹⁾. Als passives Kreditrisiko bezeichnet er die Möglichkeit, "daß die bei der Aufnahme von Krediten durch die Kreditinstitute (Einlagen der Bank A.d.V.) eingegangenen Bedingungen sich später als nachteilig erweisen und zum anderen...", "daß Kredite früher, als normalerweise zu erwarten war, zurückgefordert werden." ²⁾. Dieser Unterscheidung liegt die Auffassung zugrunde, daß das Einlagengeschäft keine eigenständige Absatzleistung, sondern vielmehr Teil des Kreditgeschäfts sei. Wie bereits an anderer Stelle ausgeführt wurde, ist diese Auffassung aus verschiedenen Gründen nicht haltbar ³⁾. Nach unserer Meinung kommen als Risiken des Kreditgeschäfts nur die aktiven Kreditrisiken in Betracht. Wie sich aus Abbildung 11 ergibt, werden in der jüngeren Literatur neben dem Risiko nicht frist- und betragsgemäßer Abwicklung der Kreditbeziehung und dem Risiko nicht ausreichender Besicherung das Währungsrisiko und Zinsänderungsrisiko als weitere Risiken des Kreditgeschäfts genannt ⁴⁾.

Ein Währungsrisiko ist im Kreditgeschäft dann gegeben, wenn die Bank Kredite in Fremdwährungen gewährt hat ⁵⁾. Da die

1) Hagenmüller, Karl F., Bankbetrieb, Bd. III..., a.a.O., S. 380

2) Hagenmüller, Karl F., Bankbetrieb, Bd. III..., a.a.O., S. 390

3) Vgl. S. 17

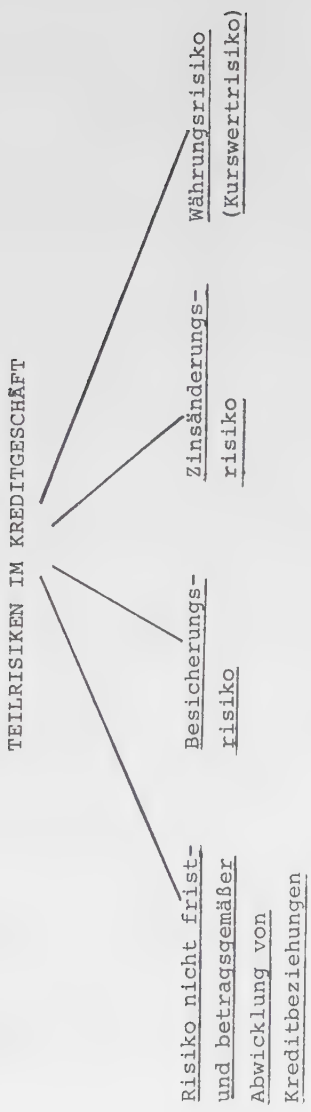
4) Vgl. u.a. Wächtershäuser, Manfred, Kreditrisiko ..., a.a.O., S. 70 ff.
Strack, Heinz, Beurteilung des Kreditrisikos, Diss. Berlin 1976, S. 23

Kreim, E., Finanzplanung ..., a.a.O., S. 60

Weigel, Klaus, Informationsverhalten ..., a.a.O., S. 149

5) Zum Begriff des Währungs- oder Kursrisikos:
Vgl. Schmidt-Wilke, Hans-Jürgen, Risikoproblematik und Risikopolitik im internationalen Bankgeschäft, Frankfurt/Main 1970, S. 30 ff.
Wächtershäuser, Manfred, Kreditrisiko..., a.a.O., S. 71
Hahn, Oswald, Investitionsrisiken im Ausland ..., a.a.O., S. 22

Abb. 11 : Risiken im Kreditgeschäft



späteren Tilgungsleistungen des Schuldners ebenfalls in Fremdwährung geleistet werden, sieht sich die Bank im Falle einer Änderung der jeweiligen Währungsparität dem Risiko ausgesetzt, daß sie - umgerechnet in D-Mark - aus den Tilgungsleistungen weniger erlöst, als sie ursprünglich für die Bereitstellung des Währungskredits an D-Mark aufgewendet hat. Da Änderungen der Währungsparitäten nicht auf den einzelnen Kunden, sondern auf gesamtwirtschaftliche Einflüsse zurückgehen, besteht keine Notwendigkeit, dieses Risiko im Einzelfall zu planen. Die Bank kann ihre Währungsrisiken vielmehr als Gesamtheit planen.

Ebenso wie beim Währungsrisiko liegen auch beim Zinsänderungsrisiko ¹⁾ die Ursachen für dessen Eintritt nicht beim Kunden. Zinsänderungsrisiken sind vielmehr die Folge von Fristentransformationen der Bank ²⁾ und damit ein über den Einzelfall hinausgehendes Problem.

Als hier relevante, auf den einzelnen Kunden zurückgehende Risiken im Kreditgeschäft bleiben somit das Risiko einer nicht frist- und betragsgerechten Abwicklung der Kreditbeziehung und im Falle von gesicherten Kreditverhältnissen - das Besicherungsrisiko.

Da eine Prognose dieser Risiken die Kenntnis ihrer Haupteinflußgrößen voraussetzt, sollen diese im folgenden näher untersucht werden.

-
- 1) Zum Begriff des Zinsänderungsrisikos:
Vgl. Krümmel, Hans-Jacob: Bankzinsen..., a.a.O., S.173 ff.
Wächtershäuser, Manfred, Kreditrisiko..., a.a.O., S. 70
Strack, Heinz, Kreditrisiko ..., a.a.O., S. 23
 - 2) Vgl. Stähr, Hans Christoph, Zur Diskussion über das Zinsrisiko, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 35. Jg. 1982, S. 693 ff.

2. Haupteinflußgrößen des Risikos nicht frist- und betragsgemäßer Abwicklung von Kreditbeziehungen

Beim Geldkredit besteht die Hauptleistung des Kunden in einer frist- und betragsgemäßen Erfüllung der vereinbarten Zins- und Tilgungsleistungen ¹⁾. Beim Aval- und Akzeptkredit liegt sie in der Zahlung der Aval- und Akzeptprovision sowie im Falle einer Inanspruchnahme der Bank durch den Begünstigten in der Entlastung von der Aval- und Akzeptverpflichtung. Die Erfüllung dieser Vertragsverpflichtungen durch den Kunden setzt sowohl dessen Bereitschaft als auch seine Fähigkeit voraus, diese Leistungen zu erwirken. Nimmt man die Zahlungsbereitschaft als gegeben an, kommt es für die betragsgemäße Erfüllung der Verpflichtungen allein auf die Zahlungsfähigkeit (Solvenz) des Kunden an ²⁾. Ein weiterer Tatbestand, der eine ordnungsgemäße Abwicklung der Kreditbeziehung gefährden kann, ist dessen Überschuldung. Sie führt bei Kapitalgesellschaften zum Konkurs und damit

1) Neben den monetären Verpflichtungen beinhalten Kreditvereinbarungen als Nebenpflichten nicht monetäre Verpflichtungen.
Gemeint ist z.B. ihre Verpflichtung dem Kreditgeber gegenüber, regelmäßig über seine wirtschaftlichen Verhältnisse zu berichten.

2) Zahlungsunfähigkeit als Voraussetzung für den Eintritt des Konkurses im rechtlichen Sinne ist nur dann gegeben, wenn es sich nicht nur um eine vorübergehende Zahlungsstockung handelt. Die Betriebswirtschaftslehre definiert den Begriff der Zahlungsunfähigkeit demgegenüber enger und sieht in der Illiquidität ein zeitpunktbezogenes Ereignis. Für uns ist die Zahlungsunfähigkeit im rechtlichen Sinne relevant.
Zu den rechtlichen Voraussetzungen der Zahlungsunfähigkeit vgl. Obermüller, M., Die Bank im Konkurs ihrer Kunden, Wiesbaden, 1972, S. 13 ff.
Schmidt, Reinhardt H., Ökonomische Analyse des Insolvenzrechts, Wiesbaden 1980, S. 101 ff., insbs. S. 102

zur Zahlungseinstellung (Insolvenz) ^{1) 2)}.

Auf die Ursachen der Insolvenz als Störfaktor einer frist- und vertragsgemäßen Abwicklung von Kreditbeziehungen wird im folgenden näher eingegangen.

i. Insolvenzursachenforschung

Die Literatur beschäftigt sich seit langem mit den Ursachen von Unternehmensinsolvenzen. Erste empirische Untersuchungen auf diesem Gebiet in den USA gehen bereits auf das Jahr 1932 zurück ³⁾. In der Folge sind im deutschsprachigen Raum insbesondere die Untersuchungen von G.HAHN (1958), RINKLIN (1960), BELLINGER (1962), KEISER (1966), GOLDBECK (1973), RESKE/BRANDENBURG/MORTSIEFER (1976) und RÖDL (1979) entstanden ⁴⁾. Diesen Arbeiten ist methodisch gemeinsam, daß sie die Ursachen von Unternehmenszusammenbrüchen ex post anhand von Gerichtsakten über Konkurs- und Vergleichsverfahren sowie aufgrund von Befragungen der Beteiligten erforschen. Hauptursachen von Insolvenzen sind danach die

-
- 1) Vgl. hierzu § 92 Aktiengesetz (AktG), § 93 GmbH-Gesetz (GmbHG), § 98 Genossenschaftsgesetz (GenG). Nach einer Untersuchung von Flohr führt Zahlungsunfähigkeit am häufigsten zum Konkurs von Unternehmen. Vgl. Flohr, G., Insolvenzen von Unternehmen, Ursachen und Möglichkeiten der Vorsorge, in: Neue Betriebswirtschaft und betriebswirtschaftliche Datenverarbeitung, 24. Jg. 1971, S. 57
 - 2) Wir verwenden die Begriffe Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung synonym mit Insolvenz.
 - 3) Vgl. Sadd, v. Williams, R.T., Causes of Commercial Bankrupties, U.S. Department of Commerce, Bureau of Foreign and Domestic Commerce, Domestic Commerce Series No. 69, United States Government Printing Office, Washington 1932
 - 4) siehe nächste Seite

mangelnde fachliche und charakterliche Eignung der Unternehmensleitung sowie die zu geringe Eigenkapitalausstattung des Unternehmens ¹⁾. Fraglich bleibt indessen, ob das Datenmaterial, von dem die Untersuchungen ausgehen, die wahren Ursachen von Insolvenzen wiedergibt ²⁾. Zudem bestehen

-
- 4) Hahn, Gerhard, Ursachen von Unternehmensmißerfolgen, Köln 1958 (Erhebungszeitraum: 1870 - 1927; untersuchte Fälle: 197)
Rinklin, Theo Hansjörg, Die vergleichsfähige und die konkursreife Unternehmung, Versuche einer Typologie notleidender Unternehmungen, Stuttgart 1960 (Erhebungszeitraum: 1948 - 1956; untersuchte Fälle: 144)
Keiser, H., Betriebswirtschaftliche Analyse von Insolvenzen bei mittelständischen Einzelhandlungen, Abhandlungen zur Mittelstandsforschung, Nr. 17, Köln und Opladen 1966 (Erhebungszeitraum: 1955 - 1966; untersuchte Fälle: 182)
Bellinger, Bernhard, Unternehmenskrisen und ihre Ursachen, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für Karl Ruberg, Wiesbaden 1962, S. 51-74 (Erhebungszeitraum: bis etwa 1960, untersuchte Fälle: 214)
Goldbeck, K.J., Insolvenzgefahren rechtzeitig erkennen und vorbeugend bekämpfen, (Hrsg.) Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Frankfurt/Main 1973 (Erhebungszeitraum: 1966 - 1968; untersuchte Fälle: 226)
Reske, W./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.-J., Insolvenzursachen mittelständischer Betriebe, Eine empirische Analyse, Göttingen 1976 (untersuchte Fälle: 2300)
Rödl, Helmut, Kreditrisiken und ihre Früherkennung, Ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens, Frankfurt/Main 1979 (Erhebungszeitraum: 1974 - 1978; untersuchte Fälle: 3986)
- 1) Vgl. Hahn, G., Unternehmensmißerfolge..., a.a.O., S. 111
Rinklin, Theo Hansjörg, Konkursreife Unternehmung ..., a.a.O., S. 50
Keiser, H., Insolvenzen ..., a.a.O., S. 75 ff.
Reske, W./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.-J., Insolvenzursachen ..., a.a.O., S. 23
- 2) Vgl. Hahn, Gerhard, Unternehmensmißerfolge..., a.a.O., S. 58
Rinklin, Theo Hansjörg, Konkursreife Unternehmung ..., a.a.O., S. 51
Bellinger, Bernhard: Unternehmenskrisen ..., a.a.O., S. 53
Reske, W./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.-J., Insolvenzursachen ..., a.a.O., S. 177
Rödl, Helmut, Kreditrisiken ..., a.a.O., S. 33

generelle Zweifel, ob sich die Insolvenzzursachen überhaupt ex post ermitteln lassen. Denn Unternehmenszusammenbrüche sind das Ergebnis komplexer Ursachen- und Wirkungszusammenhänge, deren Wurzeln oft weit in die Vergangenheit zurückreichen und deshalb in den genannten Informationsquellen höchst unvollkommen in Erscheinung treten. Das Datenmaterial läßt als Ursachen von Unternehmensinsolvenzen häufig nur die am Ende der Ursachen- und Wirkungskette stehenden erkennen. So stellt sich etwa eine zu geringe Eigenkapitalausstattung meist nicht als Ausgangspunkt der Unternehmenskrise, sondern als Symptom einer bereits eingetretenen Krise dar. Mangelnde fachliche und charakterliche Eignung der Unternehmensführung sowie eine zu geringe Eigenkapitalausstattung als Ergebnisse der Insolvenzzursachenanalyse sind zudem zu undifferenziert, um daraus im Einzelfall eine zuverlässige Beurteilung des Kreditrisikos ableiten zu können. Dies gilt auch für die Untersuchungsergebnisse der Insolvenzzursachenforschung, wonach die Insolvenzgefahr

- mit zunehmender rechtsformbedingter Haftungsbeschränkung,
- mit wachsender Mitarbeiterzahl,
- bei sinkendem "Unternehmensalter"
- und bei Unternehmen des Bau-Haupt- und Nebengewerbes

in gesteigertem Maße gegeben sein soll ¹⁾.

Aus dieser Erkenntnis heraus wurde in jüngster Zeit mit der Problem(Frühwarn)indikatorenforschung ein neuer Ansatz zur Erforschung der Ursachen von Unternehmenskrisen entwickelt ²⁾.

1) Vgl. Goldbeck, K.J., Insolvenzgefahren..., a.a.O., S.11 ff.
insb. Rödl, Helmut, Kreditrisiken ..., a.a.O., S. 56 ff.
insb. S. 79

2) siehe nächste Seite

ii. Problem(Frühwarn)indikatorenforschung

Im Gegensatz zur Insolvenzursachenforschung setzt die Indikatorenforschung nicht am Ende, sondern am Ausgangspunkt der Ursachen- und Wirkungskette an, die zum Unternehmenszusammenbruch führt. Ziel dieser Forschungsrichtung, die sich aus der strategischen Unternehmensplanung heraus entwickelt hat, ist es also, Indikatoren anzubieten, die krisenhafte Entwicklungen schon in ihren Anfängen erkennen lassen ¹⁾. Die Risikoindikatoren werden allen Unternehmensbereichen und dem Unternehmensumfeld entnommen ²⁾. Ein Beispiel für ein solches System von Frühwarnindikatoren ist in Tabelle 6 auf der folgenden Seite wiedergegeben ³⁾.

2) (von Seite 158):

Vgl. Ansoff, H.J., Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg. 1976, S.129-152
Rieser, Ignaz, Frühwarnsysteme, in: Die Unternehmung, 32. Jg. 1978, S. 51-68
Kühn, Richard/Walliser, Marius, Problementdeckungssystem mit Frühwarneigenschaften, in: Die Unternehmung, 32. Jg. 1978, S. 223-244
Kirsch, W./Trux, W., Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in: Frühwarnsysteme, Schriftenleitung H. Albach u.a., Wiesbaden 1979, S. 47-69
Hahn, Dietger/Krystek, Ulrich, Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg. 1979, S. 76-88
Müller, G., Strategische Frühaufklärungssysteme, Diss. München 1981

- 1) Vgl. Rieser, Ignaz, Frühwarnsysteme ..., a.a.O., S. 52
Kühn, R./Walliser, M., Problementdeckungssysteme ..., a.a.O., S. 230 ff.
Hahn, Dietger/Krystek, Ulrich, Frühwarnsysteme ..., a.a.O., S. 76
Müller, G., Frühaufklärungssysteme ..., a.a.O., S. 72
Bühler, Wilhelm, Bonitätsbeurteilung..., a.a.O., S.191
- 2) Zu den Indikatoren, die insbesondere der Bewertung von Investitionsrisiken im Ausland dienen - etwa politische Risiken - vgl. Hahn, Oswald, Investitionsrisiken ..., a.a.O., S. 17 ff.
- 3) Vgl. Hahn, Dietger/Krystek, Ulrich, Frühwarnsysteme..., a.a.O., S. 83 und 84

Gesamternehmungsbezogene interne Beobachtungsbereiche

Wirtschaftliches Umsystem

- Konjunkturelle Entwicklungen (nach Ländern, Regionen):
 - Auftragseingänge
 - Auftragsbestände
 - Beurteilung der Fertigwarenläger
 - Geschäftsklima (Ifo-Indikator)
 - Investitionsneigung
 - Kreditzusagen von Banken
 - Konsumentenstimmungen

Strukturelle Entwicklungen

- (nach Ländern, Regionen):
 - Investitionstendenzen
 - Bevölkerungsdichte
 - Bruttosozialprodukt pro Kopf
 - Berichte über sonstige relevante Veränderungen (z.B. Aufnahme neuer Partner in die EG)

Zielpolitisches Umsystem

- Politische Entwicklungen (nach Ländern, Regionen):
 - Wahlergebnisse
 - Informationen aus politischen Parteien und Verbänden
 - Informationen aus Ausschüssen, Ministerien
- Politischer Risiko-Index
- Soziale Entwicklungen (nach Ländern, Regionen):
 - Bevölkerungszahlen/-struktur
 - "Lebensqualität" (Ifo-Indikator)

Technologisches Umsystem

- Informationen über mögliche Änderungen der Verfahrenstechnologie bei Wettbewerb/n/
- Forschungsinstituten
- Informationen über mögliche Änderungen der Produkttechnologie bei Wettbewerb/n/
- Forschungsinstituten
- Informationen über signifikante Änderungen von Verbraucherverhalten

Unternehmensindividuelle externe Beobachtungsbereiche

Absatzmarkt

- Produkte/Regionen der Unternehmung:
 - Auftragseingänge
 - Auftragsbestände

Kunden der Unternehmung:

- Bestellverhalten
- Zahlungsverhalten
- Nachfragemengen wichtiger Kunden
- Auftragseingänge bei wichtigen Kunden
- Investitionen bei wichtigen Kunden
- Kennzahlen aus Jahresabschlüssen wichtiger Kunden

Konkurrenten der Unternehmung:

- Preispolitik
- Programmpolitik
- Investitionen

Beschaffungsmarkt (insbesondere für Rohstoffe)

- Produkte/Regionen:
 - Volumen bekannten Vorkommen je Rohstoff
 - Durchschnittlicher Jahresverbrauch je Rohstoff
 - Termingeschäfte an Rohstoffbörsen
 - Kursnotierungen an Rohstoffbörsen
 - Vorratshaltung je Rohstoff

Lieferanten:

- Termintreue
- Qualitätsniveau
- Preise/Konditionen
- Angebotsvolumen
- Kennzahlen aus Jahresabschlüssen wichtiger Lieferanten

Arbeitsmarkt

- Zahl offener Stellen (nach Berufsgruppen/Regionen)
- Zahl zukünftiger Erwerbstätiger (nach Berufsgruppen/Regionen)
- Gewerkschaftsforderungen

Kapitalmarkt

- Zinsen
- Wechselkurse
- Inflationsraten

Gesamternehmungsbezogene interne Beobachtungsbereiche

Produktprogramm

- Altersstruktur
- Programmbreite
- Programmtiefe
- Anteil der Nachwuchs-, Star-, Cash- und Problemprodukte

Mitarbeiter

- Altersstruktur
- Fluktuationsraten
- Krankenstände

Maschinelle Ausrüstung

- Altersstruktur/Technologiestand
- Energieverbrauch
- Umweltbelastung
- Instandhaltungskosten

Ergebnis und Finanzlage

- Kalkulatorisches Ergebnis (Hochrechnung)
- Bilanzierendes Ergebnis (Hochrechnung)
- Cash-flow (Hochrechnung)
- Liquiditätsreserve (Hochrechnung)
- Bilanzkennzahlen

Funktionsorientierte interne Beobachtungsbereiche

Forschung und Entwicklung

- FuE-Kapazität
- Anzahl eigener Patente
- Anzahl vergebenen Lizenzen
- Anzahl erworbener Lizenzen
- FuE-Kosten

Absatz

- Umsätze (Hochrechnung)
- Umsätze pro Absatzmitarbeiter
- Lagerbestände
- Gemeinkostenanteil (Hochrechnung)

Produktion und Beschaffung

- Ausstoß (Hochrechnung)
- Ausschußquote
- Lohnkosten (Hochrechnung)
- Lohnkostenanteil
- Beschaffungspreis

Verwaltung

- Verwaltungskosten (Hochrechnung)

Großprojekte

- Verhältnis von erhaltenen Anfragen zu weltweit vorgesehenen Projekten
- Verhältnis von Anfragen zu Aufträgen
- Zahl der Auftragsfolgenreaktionen

Auf das Problem der Auswahl und der Festlegung der Soll- und Toleranzwerte der Indikatoren sowie deren Frühwarnqualität werden wir bei der Darstellung der Möglichkeiten der Prognose des Risikos nicht frist- und betragsgemäßer Abwicklung von Kreditbeziehungen zurückkommen ¹⁾.

iii. Zeitlicher Ablauf von Unternehmensinsolvenzen

Ein wesentlicher Aspekt der Insolvenz von Unternehmen, den sowohl die Insolvenzursachenforschung als auch die Problem- (Frühwarn)-indikatorenforschung weitgehend vernachlässigt, ist der zeitliche Ablauf der Unternehmenskrise. Denn die Kenntnis des Verlaufs einer Unternehmenskrise ist für eine Prognose von Risiken im Kreditgeschäft von zentraler Bedeutung.

Die Insolvenzursachenforschung differenziert bei den Ursachen größtenteils nach ihren Entstehungsbereichen, über die zeitliche Beziehung zwischen den einzelnen Ursachen wird in aller Regel nichts ausgesagt. In der Unterscheidung der Insolvenzursachen nach Primär-, Sekundär- und Tertiärursachen, wie sie RINKLIN und KEISER treffen, ist zwar ein zeitliches Moment enthalten ²⁾. Damit ist aber der zeitliche Ablauf von Unternehmensinsolvenzen noch nicht ausreichend beschrieben. Auch das System der Frühwarnindikatoren impliziert in gewisser Weise einen zeitlichen Ablauf. Je größer die Abweichung der Indikatorwerte von ihren Soll- oder Toleranzwerten ist, um so weiter ist die Unternehmenskrise fortgeschritten. Damit wird aber keine Auskunft darüber gegeben, in welcher Reihenfolge die Indikatoren aus den einzelnen Unternehmensbereichen und dem Unternehmensumfeld typischerweise eine Unternehmenskrise signalisieren.

1) Vgl. S. 201 ff.

2) Vgl. Reske, N./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.-J., Insolvenzursachen ..., a.a.O., S. 196

Einen ersten Ansatz zur Erforschung typischer Krisenverläufe enthält die Untersuchung von BELLINGER. Er arbeitet drei Arten von Krisenverläufen heraus und zwar

- Einführungskrisen,
- Expansionskrisen
- und Kontraktionskrisen ¹⁾.

Diese Beschreibung läßt jedoch die notwendige Differenzierung vermissen. Außerdem setzt die Verlaufsanalyse an einem zu späten Stadium des Krisenverlaufs an. So charakterisiert BELLINGER die Expansionskrisen in ihrem Verlauf damit, daß bei einer schnellen Umsatzausweitung keine entsprechende Ausweitung der Eigenmittel erfolgte ²⁾.

Die Einordnung der Ursachen von Unternehmensinsolvenzen in ein zeitliches Raster wird auch in der Untersuchung von RESKE/BRANDENBURG/MORTSIEFER versucht ³⁾. Dies geht daraus hervor, daß die befragten Konkursverwalter - wie in Tabelle 7 auf Seite 163 dargestellt - nicht nur nach den Ursachen von Unternehmensinsolvenzen, sondern auch nach deren zeitlichen Wirksamkeit befragt wurden ⁴⁾. Danach sind insbesondere Mängel in der Betriebsführung und der Betriebsstruktur sehr früh wirksam und ursächlich. Unklar bleibt, was unter " bereits sehr früh wirksam " zu verstehen ist. Auch diese Analyse des Krisenverlaufs ist noch zu undifferenziert, um damit der Bank Anhaltspunkte für eine Klassifizierung des Kunden hinsichtlich seines " Krankheitsstadiums " zu geben.

- 1) Vgl. Bellinger, Bernhard, Unternehmenskrisen ..., a.a.O., S. 60 ff.
- 2) Vgl. Bellinger, Bernhard, Unternehmenskrisen..., a.a.O., S. 6
- 3) Vgl. Reske, N./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.-J., Insolvenzzursachen ..., a.a.O., S. 199 ff.
- 4) Vgl. Reske, N./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.-J., Insolvenzzursachen ..., a.a.O., S. 199-201

Tab. 7 : Das zeitliche Wirksamwerden von Insolvenzursachen in den betrieblichen Bereichen nach Ansicht der befragten Konkursverwalter

Entstehungs- bereich	<u>Zeitliches Wirksamwerden</u>				
	bereits sehr früh wirksam u. ursächlich %	zeitlich verstärkend %	sehr spät wirksam %	Keine Angabe möglich %	Ins- gesamt %
<u>Innerbetrieblicher Bereich:</u>					
Betriebsführung	73,0	17,6	4,1	5,3	100,0
Betriebsstruktur	66,3	19,7	5,9	8,1	100,0
Betriebsleistung	21,6	55,4	10,8	12,2	100,0
Absatz	33,8	41,9	17,6	6,7	100,0
Finanzierung	63,5	20,3	9,5	6,7	100,0
Verwaltung	37,8	44,6	6,8	10,8	100,0
Rechnungswesen	63,5	18,9	10,8	6,8	100,0
<u>Zwischenbetrieblicher Bereich:</u>					
Kreditinstitute	17,6	21,6	55,4	5,4	100,0
Abnehmer	14,9	54,1	23,0	8,0	100,0
Lieferanten	8,1	44,6	40,5	6,8	100,0
Konkurrenten	12,2	68,9	10,8	8,1	100,0
<u>Überbetrieblicher Bereich:</u>					
Wirtschafts- u. Steuerpolitik	18,9	63,5	4,1	13,5	100,0
Sozial- u. Gesell- schaftspolitik	14,9	64,9	4,1	16,1	100,0
Währungs- u. Welt- wirtschaftspolitik	10,8	48,6	12,2	28,4	100,0
Tarifpolitik	13,5	52,7	12,2	21,6	100,0

Quelle : Reske, N./Brandenburg, A./Mortsiefer, H.-J.,

Insolvenzursachen ..., a.a.O., S. 199, 200, 201

3. Haupteinflußgrößen des Besicherungsrisikos

Bisher wurde davon ausgegangen, daß im Falle der Insolvenz des Kreditnehmers keine vertragsgemäße Abwicklung der Kreditbeziehung mehr möglich ist und dies einen Vermögensschaden der Bank nach sich zieht. Dies gilt - wie die Konkursstatistik zeigt - auch für den Fall, daß der Kredit ungesichert ist. Nicht bevorrechtigte Gläubiger gehen danach im Konkurs meist leer aus ¹⁾. Dadurch könnte der Eindruck entstehen, als ob gesicherte Kredite der Bank stärkeren Schutz vor dem Insolvenzfall böten. Dem ist jedoch nicht so. Denn Sicherheiten schützen zwar im Insolvenzfall vor dem Ausfallrisiko, haben aber keinen Einfluß auf den Eintritt des Insolvenzfalls. Da das Interesse der Banken auf den Ausbau einer dauerhaften Geschäftsbeziehung gerichtet ist, werden sie Kredite nicht ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der Besicherung gewähren. Denn mit Eintritt des Verwertungsfalls ist im allgemeinen auch die Geschäftsbeziehung zu Kunden insgesamt beendet ²⁾. Abgesehen davon sind Banken auch aus Imagegründen bestrebt, so selten wie möglich in der Öffentlichkeit als Sicherheitenverwerter aufzutreten. Hinzu kommt, daß auch beim gesicherten Kredit das Risiko besteht, daß der Verwertungserlös der Sicherheiten die ausstehende Kreditforderung nicht deckt. Bei gegebener Kredithöhe hängt dieses Risiko, wie im folgenden gezeigt wird, zum einen vom Umfang und zum andern von der Art der Besicherung ab.

1) Vgl. Adams, Michael, Ökonomische Analyse der Sicherungsrechte, Ein Beitrag zur Reform der Mobiliarsicherheiten, Königstein/Ts. 1980, S. 10

2) Vgl. Hauschildt, Jürgen, Kreditwürdigkeit..., a.a.O., S. 169

i. Umfang der Besicherung

Nach KRÜMMEL verlangen Banken "regelmäßig volle Besicherung der Kredite, um sicherzugehen, daß im Falle der Zahlungsunfähigkeit des Kreditnehmers ihre Zahlungsansprüche denen konkurrierender Gläubiger im Rechtsrang vorgehen."¹⁾ Volle Besicherung bedeutet in diesem Zusammenhang, daß der Wert der Sicherungsgüter nicht nur der Kreditforderung entsprechen, sondern diese sogar übersteigen soll ²⁾. So werden etwa nach den Beleihungsgrundsätzen der Sparkassen Grundstücke nur zu 60 % ihres Wertes beliehen ³⁾. Die starke Stellung von Kreditinstituten als Sicherungsgläubiger im Konkurs belegen auch Untersuchungen des Max-Planck-Instituts, die in Tabelle 8 auf Seite 166 wiedergeben sind. Danach waren Kreditinsitute mit 63 % des Sicherungsgutes die mit Abstand wichtigsten Sicherungsinhaber ⁴⁾. Dem Verlangen der Banken nach voller Besicherung sind jedoch in der Realität Grenzen gesetzt. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen ist häufig kein unbelastetes Vermögen mehr vorhanden ⁵⁾. Kunden guter Bonität sind oft nicht bereit, der Bank Sicherheiten zu bestellen. Besteht die Bank dennoch auf einer Besicherung, läuft sie Gefahr, daß der Kunde zur Konkurrenz abwandert. Die Besicherung hat auch dort ihre Grenzen, wo infolge einer Übersicherung die Gefahr der Sittenwidrigkeit und damit der

- 1) Krümmel, Hans-Jacob, Bankzinsen ..., a.a.O., S. 179
- 2) Vgl. Adams, Michael, Sicherungsrechte ..., a.a.O., S.145
- 3) Vgl. Michaelis, Kurt, Beleihungsgrundsätze für Sparkassen, 6. Aufl., Stuttgart 1971, S. 18
- 4) Vgl. Adams, Michael, Sicherungsrechte,...,a.a.O., S.11 Die große Bedeutung von Sicherheiten bei Kreditvergaben unterstreicht auch eine Untersuchung von Hauschildt. Von den 213 untersuchten Kreditfällen waren 48 % mit Sicherheiten unterlegt. Vgl. Hauschildt, Jürgen, Kreditwürdigkeit ..., a.a.O., S. 170
- 5) Vgl. Paal, E. , Entwicklungslinien und Entwicklungstendenzen der Kreditsicherung, Wiesbaden 1973, S. 67

Tab. 8 : Stellung der Banken als Sicherungsgläubiger im Konkurs ihrer Kunden

Sicherungsform	Sicherungsgläubiger			
	Kredit- institute in %	Waren- lieferanten in %	Andere in %	insgesamt in %
Eigentumsvorbehalt	-	12,1	0,1	12,8
Konzernvorbehalt	-	0,1	-	0,1
Pfandrecht	1,1	0,4	1,2	2,7
Sicherungsübereignung	12,5	0,8	2,0	15,3
Hypothek	7,1	0,3	1,3	8,7
Grundschild	32,9	2,2	3,2	38,3
Abtretung von Forderungen	7,6	6,4	3,2	17,2
Andere	1,5	0,4	2,4	4,3
Insgesamt	62,7	22,8	14,4	100,0

Quelle : Adams, Michael, Sicherungsrechte ...,
a.a.O., S. 10

Nichtigkeit der Sicherungsvereinbarungen mit dem Kunden gegeben ist ¹⁾. Soweit die Bank das gesamte oder zumindest das wesentliche Vermögen des Kunden zur Sicherung ihrer Kredite heranzieht, muß sie damit rechnen, im Konkursfall für alle Verbindlichkeiten des Kunden zu haften ²⁾. Diese Überlegungen zeigen, daß dem Streben der Bank nach einem Ausschluß des Ausfallrisikos schon vom Umfang der Besicherung her Grenzen gesetzt sind.

ii. Art der Besicherung

Zweifelloos wohnt den einzelnen Sicherungsarten kein bestimmter Sicherungswert inne. Er hängt vielmehr im starken Maße von den jeweiligen Umständen im Zeitpunkt der Verwertung ab. Gleichwohl bestehen nach aller Erfahrung Unterschiede in der Dispositionssicherheit, der Betragssicherheit und der Verwertungsdauer der einzelnen Sicherungsarten. ³⁾

Unter Dispositionssicherheit verstehen wir dabei die Gewißheit, mit der die Bank davon ausgehen kann, daß die Sicherheit im Verwertungsfall zur Verfügung steht. Das Kriterium der Betragssicherheit betrifft die Wertstabilität des Sicherungsmittels. Beide Merkmale sind insoweit eng miteinander verknüpft, als die Werthaltigkeit des Sicherungsmittels von dessen Bestand abhängt. Die Verwertungsdauer schließlich bestimmt den Zeitraum, den die Bank benötigt, um sich aus dem Sicherungsgut zu befriedigen. Da der Wert der Siche-

1) Die Banken sichern sich gegen dieses Risiko dadurch, daß sie in den Sicherungsvertrag eine sog. Freigabeklausel aufnehmen, wonach die Bank sich verpflichtet, nicht benötigte Sicherheiten freizugeben.
Vgl. u.a. Jährig, A./Schuck, H., Kreditgeschäft ..., a.a.O., S. 239

2) In diesem Fall spricht man auch von Vermögensübernahme (§ 419 BGB).
Vgl. u.a. Jährig, A./Schuck, H., Kreditgeschäft ..., a.a.O., S. 239

3) Hauschildt bezeichnet Sicherheiten als "dispositionssicher", wenn der Kreditgeber den Liquidationsprozess nach eigenem Entschluß auslösen kann, als betragssicher, wenn sie den Kreditbetrag decken. Vgl. Hauschildt, Jürgen, Kreditwürdigkeit ... a.a.O., S. 169

rungsgüter im Zeitablauf starken Schwankungen unterliegen kann, beeinflußt die Verwertungsdauer auch die Betragssicherheit des Sicherungsmittels.

Im folgenden werden die in der Praxis am häufigsten zur Besicherung von Firmenkrediten herangezogenen Sicherungsarten ¹⁾, nämlich die Bürgschaft, die Forderungsabtretung, die Sicherungsübereignung und das Grundpfandrecht an den genannten Kriterien gemessen.

(A) Bürgschaft

Der Bürgschaft liegt eine Erklärung des Bürgen zugrunde, wonach dieser sich gegenüber der Bank verpflichtet, für die Erfüllung der Verbindlichkeiten des Kreditnehmers einzustehen ²⁾. Die Dispositionssicherheit dieses Sicherungsmittels hängt einmal vom Bestand der verbürgten Forderung ab ³⁾. Denn im Falle einer Inanspruchnahme aus der Bürgschaft kann der Bürge alle Einreden des Schuldners aus der Forderung gegenüber der Bank geltend machen ⁴⁾. Die Dispositionssicherheit kann aber auch dadurch gefährdet sein, daß aufgrund mangelnder Geschäftsfähigkeit des Bürgen oder aufgrund formaler Mängel die Bürgschaftserklärung nichtig ist oder aus anderen Gründen angefochten wird, wengleich dieses Risiko in der Realität gering sein dürfte ⁵⁾. Da bei der Bürgschaft

1) Vgl. Hauschildt, Jürgen, Kreditwürdigkeit..., a.a.O., S. 171

2) Vgl. § 765 BGB

3) Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einer akzesorischen Sicherheit.

4) Vgl. u.a. Jährig, A./Schuck, H., Kreditgeschäft ..., a.a.O., S. 254

5) Soweit es sich um ein Geschäft unter Vollkaufleuten handelt, ist die Schriftform nicht erforderlich (§§ 350, 343, 344 und § 351 HGB). Im übrigen ist dieses Risiko als gering zu veranschlagen, da Banken stets entsprechende Vordrucke verwenden.

nicht einzelne Vermögensgüter, sondern das gesamte Vermögen des Bürgen der Bank als Sicherheit haftet, die Bank aber keinerlei Einwirkungsmöglichkeiten auf die Veränderung des Vermögensbestandes hat, ist das Risiko groß, daß sich die Bank aus diesem Vermögen im Verwertungsfall nicht befriedigen kann.

Maßgeblich für die Betragssicherheit ist die Bonität des Bürgen.

Auf die Verwertungsdauer dieser Sicherungsform kann sich negativ auswirken, daß eine Verwertung nur mittelbar möglich ist. Die Bank verfügt nicht über ein bestimmtes Sicherungsobjekt, sondern muß sich aus dem gesamten Vermögen des Bürgen befriedigen. Soweit der Bürge nicht freiwillig erfüllt, ist der Anspruch erst gerichtlich durchzusetzen. Im übrigen hängt die Verwertungsdauer maßgeblich von der Art und der Zusammensetzung des Vermögens des Bürgen ab.

(B) Forderungsabtretung

Bei der Forderungsabtretung tritt der Kreditnehmer Forderungen gegenüber Dritten sicherungshalber an die Bank ab¹⁾. Die Abtretung kann dabei in stiller oder offener Form, d.h. ohne oder mit Benachrichtigung des Schuldners erfolgen. Davon hängt die Dispositionssicherheit des Sicherungsmittels maßgeblich ab. Die stille Form der Abtretung ist in der Praxis die gebräuchlichste, da sie diskret erfolgt und den Kreditnehmer davor bewahrt, hinsichtlich seiner Bonität in ein "schiefes" Licht zu geraten. Sie birgt jedoch die Gefahr in sich, daß

1) Vgl. u.a. Jährig, A. / Schuck, H., Kreditgeschäft ..., a.a.O., S. 282

- die abgetretene Forderung nicht oder nicht mehr existiert,
- die Forderung bereits anderweitig abgetreten wurde,
- die Abtretbarkeit der Forderung von den Vertragspartnern ausgeschlossen wurde
- oder sonstige Einwände des Drittschuldners gegen die Forderung bestehen ¹⁾.

Diese Schwächen, die die Dispositions- und damit auch die Betragssicherheit dieser Sicherungsart erheblich einschränken, werden bei der offenen Abtretung vermieden ²⁾.

Die Betragssicherheit dieser Sicherungsform hängt maßgeblich von der Bonität des Schuldners der abgetretenen Forderungen ab. Die Bank verschafft sich ein höheres Maß an Betragssicherheit dadurch, daß sie sich möglichst viele Einzelforderungen abtreten läßt und dadurch eine höhere Risikostreuung erreicht ³⁾. Die Verwertungsdauer von Forderungen ist meist kurz, da die Bank über die Forderungen verfügt und ohne Inanspruchnahme der Gerichte realisieren kann. Außerdem ist sie in aller Regel befugt, die Forderungen bereits vor Fälligkeit an Dritte weiter abzutreten und sich so den Gegenwert zu verschaffen.

1) Vgl. u.a. Paal, E., Entwicklungslinien ..., a.a.O., S. 173
Jährig, A./Schuck, H., Kreditgeschäft..., a.a.O., S. 286

2) Der Schuldner der Forderung kann im Falle der offenen Abtretung nur noch mit befreiender Wirkung an die Bank zahlen.
Vgl. u.a. Jährig, A./ Schuck, H., Kreditgeschäft ..., a.a.O., S. 282

3) Vgl. Adams, Michael, Sicherungsrechte ..., a.a.O., S. 132

(C) Sicherungsübereignung von Maschinen, Waren und Vorräten

Die Sicherungsübereignung ist ein wenig starkes Sicherungsinstrument. Dies rührt daher, daß die Dispositionssicherheit dieser Sicherungsart wegen etwaiger Eigentumsvorbehalte der Lieferanten ¹⁾ und der Möglichkeit des Schuldners, den Vorbehalt durch Veräußerung von Waren und Vorräten auszuhöhlen, gering einzustufen ist. Das Betragsrisiko hält sich nur dann in engen Grenzen, soweit es sich um Sicherungsgut handelt, für das laufend ein Markt oder Börsenpreis bestimmt wird. Es erhöht sich jedoch wesentlich bei Gütern, die bereits genutzt sind, - wie etwa Maschinen -, und für die kein spezieller Markt besteht. Als negatives Moment kommt hinzu, daß je nach Angebots- und Nachfragesituation nach diesen Sicherungsgütern der Veräußerungserlös erheblichen Schwankungen unterworfen sein kann ²⁾. Ähnlich differenziert stellt sich auch die Verwertungsdauer dar. Bei Gütern, für die ein Markt existiert, ist diese meist gering, während sie bei speziellen Gütern sehr lang sein kann.

(D) Grundpfandrechte

Den besten Platz in der Sicherungswertskala nehmen die Grundpfandrechte ein. Die Dispositionssicherheit der Grundpfandrechte ist hoch zu bewerten. Denn Grundpfandrechte des Schuldners können infolge ihrer umfassenden Drittwirkung weder durch abredewidrige Verfügungen noch durch andere Maßnahmen der Gläubiger beeinträchtigt werden ³⁾.

1) Vgl. Paal, E., Entwicklungslinien ..., a.a.O., S. 247

2) Vgl. Adams, Michael, Sicherungsrechte..., a.a.O., S. 122

3) Vgl. u.a. Adams, Michael, Sicherungsrechte ..., a.a.O., S. 120

Die Grundbucheintragung weist die Bank unzweifelhaft als Pfandgläubiger aus.

Auch die Betragssicherheit dieser Sicherungsart ist in der Regel hoch einzustufen ¹⁾. Angesichts der anhaltend steigenden Preise für Grundstücke und der Baukosten ist dies auch für die Zukunft anzunehmen. Einschränkungen sind allerdings bei Betriebsgrundstücken und Betriebsgebäuden (Fabrikationsanlagen, Bürogebäude) zu machen. Hier hängt die Betragssicherheit im starken Maße davon ab, ob für solche Objekte ein Markt besteht. Daran fehlt es insbesondere dann, wenn die Immobilien nicht alternativen Verwendungen zugeführt werden können. In diesem Fall sind erhebliche Werteinbußen möglich.

Da die Grundpfandrechte regelmäßig mit einer sog. Vollstreckungsklausel ausgestattet sind, der Anspruch also nicht erst eingeklagt werden muß, ist die Durchsetzung des Anspruchs im Verwertungsfall leicht möglich. Die Verwertung der Sicherheit als solche kann jedoch insbesondere bei Betriebsgrundstücken und Gebäuden längere Zeit in Anspruch nehmen.

Die Analyse zeigt, daß eine allgemeine Klassifikation der Sicherungsarten hinsichtlich ihres Sicherungswertes und damit des ihnen inhärenten Besicherungsrisikos nur sehr begrenzt möglich ist. Zweifellos bewegen sich Grundpfandrechte am oberen, Sicherungsübereignungen am unteren Punkt der Sicherungswertskala. Im übrigen ist aber kein abstraktes Werturteil möglich. Entscheidend sind vielmehr die Umstände des konkreten Einzelfalls.

1) Vgl. Adams, Michael, Sicherungsrechte..., a.a.O., S. 121

b) Emissionsgeschäft

Die Risiken, die im Zusammenhang mit dem Emissionsgeschäft stehen, werden maßgeblich durch die Art der Mitwirkung der planenden Bank an Kundenemissionen bestimmt. Wird sie als Kommissionär tätig, erfolgt die Plazierung also im Namen und für Rechnung des Emittenten, trägt dieser in vollem Umfang das Absatzrisiko. Diese Form der Fremdemission stellt jedoch eher die Ausnahme dar ¹⁾. Werden dagegen die Anteile oder Schuldverschreibungen von der planenden Bank zu einem festen Kurs übernommen, trägt sie das Unterbringungsrisiko ²⁾. Maßgeblich für dieses Risiko sind neben der Bonität und dem Bekanntheitsgrad des Emittenten der Plazierungszeitraum und eine den Marktverhältnissen entsprechende Ausstattung der Papiere.

Die Bonität des Emittenten beeinflusst den Plazierungserfolg deshalb, weil Kapitalanleger bei ihrer Anlageentscheidung auch Risikogesichtspunkte berücksichtigen. Dies gilt insbesondere für institutionelle Anleger, die bei ihren Kapitalanlagen gesetzliche oder satzungsmäßige Grundsätze zu beachten haben. So dürfen etwa Versicherungen nach § 54 a Abs. 2 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) ihr Vermögen nur in Schuldverschreibungen und Aktien anlegen, die zum amtlichen Handel an einer inländischen Börse zugelassen sind. Die Börsenzulassung setzt dabei hohe Bonitätsanforderungen an die Unternehmung ³⁾.

Der Bekanntheitsgrad spielt insbesondere dann eine wichtige Rolle für den Plazierungserfolg, wenn die Papiere breit im Publikum gestreut werden sollen.

Wird der Plazierungszeitpunkt nicht richtig gewählt, be-

1) Vgl. u.a. Hahn, Oswald, Emission ..., a.a.O., S. 1263

2) Vgl. u.a. Hahn, Oswald, Emission ..., a.a.O., S. 1263

3) Vgl. S. 31

steht die Gefahr, daß das "Material" vom Markt nicht oder nur teilweise aufgenommen wird ¹⁾. Dies kann der Fall sein, wenn zum gleichen Zeitpunkt noch andere Emissionen auf dem Markt untergebracht werden sollen.

Ebenso wichtig ist in diesem Zusammenhang eine den Kapitalmarktverhältnissen entsprechende Ausstattung der Titel ²⁾. Das Risiko einer nicht marktgerechten Ausstattung geht allerdings in gewissen Extremfällen nicht zu Lasten der übernehmenden Bank. Denn die Emissionsbanken behalten sich mit Hilfe einer Krisenklausel ein Rücktrittsrecht für den Fall vor, daß "nach Ansicht des Bankenkonsortiums durch außergewöhnliche, unabwendbare Ereignisse, wirtschaftlicher und/oder politischer Art, eine grundlegende Veränderung der Verhältnisse am Kapitalmarkt eingetreten ist." ³⁾

Alle genannten Risiken sind letztlich als gering einzuschätzen, da Emissionen von Schuldverschreibungen der Zustimmung des Zentralen Kapitalmarktausschusses bedürfen. Dieser stellt einen sogenannten Emissionskalender auf, in der die Reihenfolge festgelegt wird, in der Anleiheplatzierungen vorgenommen werden dürfen ⁴⁾. Er spricht darüber hinaus Empfehlungen hinsichtlich Zeitpunkt, Volumen und Ausstattung der Papiere aus ⁵⁾.

Das eigentliche kundenbezogene Risiko im Emissionsgeschäft liegt allerdings darin, daß Schuldverschreibungen

1) Vgl. u.a. Rosen, R., Der Zentrale Kapitalmarktausschuß, Frankfurt/Main 1973, S. 13

2) Gemeint ist hier insbesondere der Zinssatz, die Laufzeit, der Ausgabekurs. Vgl. hierzu u.a. Mühl, J., Bestimmungsgründe der Kapitalmarktentwicklung, in: Probleme der Ordnung und Regulierung des Kapitalmarktes, Frankfurt/Main 1973, S. 27 ff.

3) Delorme, H., Emissionsgeschäft ..., a.a.O., S. 85

4) Vgl. Rosen, R., Kapitalmarktausschuß ..., a.a.O., S. 144

5) Vgl. Rosen, R., Kapitalmarktausschuß ..., a.a.O., S. 46 und S. 135 ff.

und Kapitalanteile, die die planende Bank übernommen hat, infolge von Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung des Emittenten nicht mehr untergebracht werden können und der Bank dadurch ein Vermögensschaden entsteht.

Hinsichtlich der Ursachen für die Realisierung dieses Risikos wird auf die Ausführungen zum Risiko nicht frist- und betragsgerechter Abwicklung von Kreditbeziehungen verwiesen ¹⁾.

c) Einlagengeschäft

Wenn man von Risiken des Einlagengeschäfts spricht, denkt man zunächst an das Risiko des Verlusts von Einlagen als Folge von Bankenzusammenbrüchen. Hier interessieren aber nicht die von der Bank für den Kunden ausgehenden, sondern umgekehrt die vom Kunden herrührenden Risiken. Dieses Risiko besteht bei Tages- und Termingeldeinlagen darin, daß der Kunde entgegen den Vereinbarungen seine Einlagen vorzeitig abziehen will.

Motive dafür können insbesondere Rentabilitäts- und Liquiditätsgesichtspunkte sein. Eine derartige Situation ist etwa dann gegeben, wenn der Zinssatz für Einlagen am Markt steigt und sich dem Kunden damit rentierlichere Anlagemöglichkeiten bieten. Häufiger wird dieses Verlangen allerdings auf einer Liquiditätsanspannung oder -gefährdung des Kunden beruhen. Denkbar ist auch, daß der Kunde die Geschäftsbeziehung zur Bank insgesamt abbrechen will. Das Risiko eines vorzeitigen Einlagenabzuges wird sich in *praxi* aber nicht allzu häufig realisieren, da der Kunde in aller Regel daran interessiert ist, die Geschäftsbeziehung zur Bank so wenig wie möglich zu belasten. Soweit es dennoch dazu kommt, kann dies zu einer Gefährdung der Liqui-

1) Vgl. S. 155 ff.

dität der Bank führen. Die Höhe des Liquiditätsrisikos hängt dabei maßgeblich vom Umfang der Einlagen ab. Darüber hinaus kann dadurch der Bank ein Verlust entstehen, denn sie muß u.U. die vorzeitig abgezogenen Gelder durch höher verzinsliche ersetzen. Da die Bank streng genommen erst zum Zeitpunkt der Fälligkeit zur Rückzahlung der Tages- und Termingelder verpflichtet ist, kann sie die vorzeitige Rückzahlung der Einlagen verweigern. Ob sie sich allerdings faktisch dem Wunsch des Kunden verschließen kann, wird wesentlich von der Bedeutung, die sie der Kundenbeziehung beimißt, und vom Grad der dadurch verursachten Liquiditätsgefährdung und ihrem Wiederanlageverlust abhängen.

d) Zahlungsverkehr

Im Zahlungsverkehr liegen die Risiken der Bank zum einen in der Nicht- oder Schlechterfüllung von Aufträgen ¹⁾.

Zum andern haften die Risiken den Zahlungsverkehrsmitteln selbst an. Gemeint sind damit insbesondere Fälschung, Diebstahl und Unterschlagung von Zahlungsmitteln. ²⁾ Das zuletzt genannte

Risiko bleibt hier ausgeklammert, weil es sich der Planung entzieht.

Risiken aus der Nicht- oder Schlechterfüllung von Aufträgen können insbesondere daher rühren, daß

- Überweisungen fehlgeleitet oder Gutschriften ohne Auftrag oder nicht rechtzeitig durchgeführt,
- Kundenschecks, die der Bank zur Einlösung vorgelegt, an Nichtberechtigte ausgezahlt oder vom Kunden "gesperrte" Schecks honoriert,

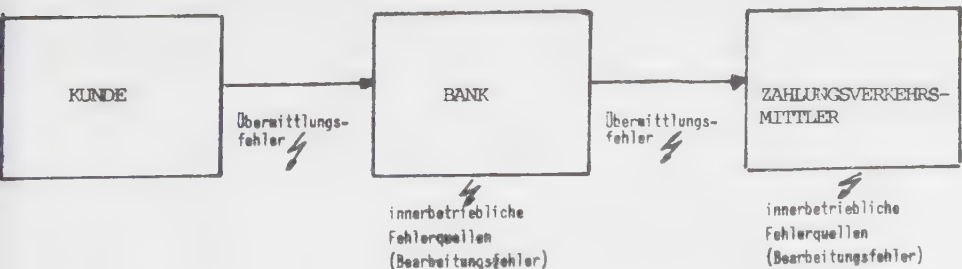
1) Vgl. Hagenmüller, F., Bankbetrieb, Bd. II, ..., a.a.O., S. 296
Hahn, Oswald, Zahlungs- und Inkassogeschäft, ..., a.a.O., S. 86

2) Vgl. Hahn, Oswald, Zahlungsverkehr ..., a.a.O., S. 122 ff.

- wiederkehrende oder zu einem bestimmten Zeitpunkt auszuführende Zahlungen oder Inkassi nicht rechtzeitig erledigt,
- bereits "gestrichene" Überweisungsaufträge oder Inkassi ausgeführt,
- beim Dokumenteninkasso Zahlungen aufgrund von unvollständigen oder fehlerhaften Dokumenten geleistet werden.

Die Ursachen dieser Fehlleistungen sind vielfältig. Wie die schematische Darstellung des Ablaufs eines Überweisungsauftrags (Abb. 12) beispielhaft zeigt, können bei der telefonischen, telegraphischen und fernschriftlichen Weitergabe von Überweisungsaufträgen an die Bank und insbesondere bei Einschaltung eines weiteren Zahlungsverkehrsmittlers Übermittlungsfehler, Irrtümer und Mißverständnisse auftreten. Infolge großer Entfernungen und Sprachbarrieren ist das Risiko derartiger Fehler bei Auslandszahlungen besonders groß. Als weitere Fehlerquelle kommt auch menschliches oder technisches Veragen bei der eigentlichen Bearbeitung des Überweisungsauftrags in Betracht.

Abb. 12: Fehlerquellen bei der Abwicklung von Überweisungsaufträgen



Aufgrund ihrer Allgemeinen Geschäftsbedingungen haften Banken stets nur für unmittelbare Schäden, die dem Kunden durch die Nicht- oder Schlechterfüllung entstanden sind, dagegen nicht für mittelbare Schäden wie entgangener Gewinn ¹⁾. Außerdem setzt die Haftung der Bank schuldhaftes Verhalten voraus: Für die nicht rechtzeitige Erledigung von wiederkehrenden oder zu einem bestimmten Zeitpunkt auszuführenden Zahlungen hat die Bank nur bei grober Fahrlässigkeit einzustehen ²⁾. Ein Schadensersatzanspruch besteht selbst dann nur, wenn der Kunde darauf hingewiesen hat, daß ein Schaden entstehen kann, und das Ausbleiben der Ausführungsanzeige unverzüglich der Bank gerügt hat ³⁾. Die Haftung der Bank erstreckt sich ferner nicht auf Schäden, die durch fehlerhafte Übermittlung von Nachrichten, Briefen oder Dokumenten, Kabeln, Telefonaten oder Fernschreiben im internationalen Inkassoverkehr entstanden sind ⁴⁾. Bei Dokumenteninkassi besteht keine Haftung für Form, Genauigkeit, Echtheit oder Rechtswirksamkeit der Dokumente ⁵⁾.

B. Prognose des kundenbezogenen Risikos

Wie unter A. gezeigt wurde, treten Risiken im hier definierten Sinne primär im Kredit- und Emissionsgeschäft auf. Die Wahrscheinlichkeit von Vermögensschäden im Einlagenge-

1) Vgl. I, Ziff. 5, Abs. 7 der "Allgemeine Geschäftsbedingungen (AGB)" der Bankhaus Reuschel & Co., München. Die AGB der Banken sind weitgehend identisch.

2) Vgl. I Ziff. 4 Abs. 4 der AGB

3) Vgl. I Ziff. 16 der AGB

4) Vgl. Artikel 4 der "Einheitliche Richtlinien für Inkassi", No. 322, (Hrsg.) Internationale Handelskammer Paris, o.J.

5) Vgl. Artikel 2 der "Einheitliche Richtlinien für Inkassi", Nr. 322, (Hrsg.) Internationale Handelskammer Paris, o.J.

schäft und Zahlungsverkehr ist demgegenüber als gering einzuschätzen. Eine Planung der zuletzt genannten Risiken erscheint auch wegen des unvertretbar hohen Planungsaufwands nicht zweckmäßig. Zudem dürften sie im Einzelfall nur schwer bestimmbar sein. Die Untersuchung beschränkt sich deshalb im weiteren auf eine Prognose der kundenbezogenen Risiken im Kredit- und Emissionsgeschäft.

Im Kreditgeschäft liegen die kundenbezogenen Risiken in der nicht frist- und betragsgemäßen Abwicklung und - bei gesicherten Kreditbeziehungen - im Besicherungsrisiko. Im Emissionsgeschäft besteht das kundenbezogene Risiko darin, daß aus Kundenemissionen übernommene Schuldverschreibungen und Kapitalanteile infolge der Insolvenz des Kunden wertlos werden. Da die Ursachen des Risikos in Kredit- und Emissionsgeschäft identisch sind, gelten die folgenden Überlegungen zur Prognose der nicht vertragsgemäßen Abwicklung von Kreditbeziehungen in gleicher Weise für die Prognose des kundenbezogenen Risikos im Emissionsgeschäft. Dementsprechend behandelt das Kreditwesengesetz Namensschuldverschreibungen und Beteiligungen gleichermaßen als Kredite ¹⁾.

I. Prognoseproblem

Bei der Prognose der hier untersuchten Risiken des Kreditgeschäfts stellen sich der planenden Bank zwei Fragen:

1. Wie hoch ist das Risiko einer nicht frist- und betragsgemäßen Abwicklung der Kreditbeziehung zu beurteilen?
2. Deckt der Verwertungserlös aus den Sicherheiten im Falle einer nicht vertragsgemäßen Abwicklung der Kreditbeziehung die Ansprüche der Bank?

1) Vgl. § 19 Abs. 1 Ziff. 1 und 2 Kreditwesengesetz

Da Kreditinstitute vor allem aus Standinggründen bemüht sind, Kündigungen laufender Kreditvereinbarungen und Sicherheitenverwertungen möglichst zu vermeiden, andererseits aber ein "Rückzug" aus bestehenden Kreditengagements ohne Kündigung meist nur längerfristig möglich ist, interessiert in diesem Zusammenhang insbesondere, auf welche Sicht und mit welcher Genauigkeit die Risiken prognostizierbar sind. Die Fähigkeit zur Prognose hängt dabei maßgeblich von Art und Umfang der der Bank zur Verfügung stehenden Informationen ab. Nur wenn sie rechtzeitig verlässliche Hinweise auf eine Gefährdung der vertragsgemäßen Abwicklung der Kreditbeziehungen erhält, kann die Bank entsprechende Maßnahmen zur Vermeidung von Vermögensschäden ergreifen.

Der oben formulierten Fragestellung entsprechend wird im folgenden zunächst die Prognostizierbarkeit des Risikos einer nicht vertragsgemäßen Abwicklung von Kreditbeziehungen untersucht. Im Anschluß daran wird dann für den Fall des gesicherten Kredits die Möglichkeit einer Prognose des Besicherungsrisikos zu erörtern sein.

II. Risiko nicht frist- und betragsgemäßer Abwicklung von Kreditbeziehungen

Bei der Beurteilung des Risikos nicht frist- und betragsgemäßer Abwicklung von Kreditbeziehungen stützen sich Banken, wie empirische Untersuchungen zeigen, primär auf bankinterne Daten und Jahresabschlußzahlen. In Ausnahmefällen greifen sie auch auf andere externe Informationsquellen zurück ¹⁾. Zu klären, inwieweit das genannte Material zur Prognose geeignet ist, ist Ziel der folgenden Überlegungen.

1) Vgl. Pfister, K., Informationsbedarf ..., a.a.O., S. 49 und S. 82
Wächtershäuser, Manfred, Kreditrisiko ..., a.a.O., S. 133
Kreim, E., Finanzplanung ..., a.a.O., S. 78 ff.

a) Risikoprognose mit Hilfe bankinterner Daten

1. Indikatoren aus der Beobachtung des laufenden Geschäftsverkehrs

Unterhält die Bank zum Kunden bereits eine Kreditbeziehung, unterliegt diese im allgemeinen einer laufenden Überwachung. Ziel der Überwachung ist es "Anzeichen einer Kreditgefährdung rechtzeitig zu erkennen und wenn nötig, geeignete Maßnahmen zur Kreditsicherung zu ergreifen." ¹⁾ Dabei wird unterstellt, daß bestimmte Verhaltensweisen des Kunden im Geschäftsverkehr mit der Bank Rückschlüsse auf eine Gefährdung der Kreditbeziehung erlauben.

Anhand der von der Literatur diskutierten Indikatoren aus der Beobachtung des laufenden Geschäftsverkehrs läßt sich ein Tableau entwickeln (Vgl. Tabelle 9 auf Seite 182).

-
- 1) Klein, K.: Die Überwachung von Bankkrediten unter besonderer Berücksichtigung des Finanzplanes als Überwachungsmittel, Diss. Köln 1962, S. 10
- 2) Vgl. Klein, K., Überwachungsmittel..., a.a.O., S. 87 ff.
Obermüller, M., Die Bank im Konkurs ..., a.a.O., S. 14
Goldbeck, K.J., Insolvenzgefahren ..., a.a.O., S. 18
Henke, K./Meckes, W., Der problematische Kredit (II), in: Bankinformation, Heft 9, 1974, S. 8
Gauer, H., Schutz vor insolvenzbedrohten Geschäftspartnern - Ein Maßnahmenkatalog, (Hrsg.) Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Frankfurt/Main 1978
Rödl, Helmut, Kreditrisiken ..., a.a.O., S. 107
Pauluhn, B., Anstatt Problemkredite abwickeln - Strategie entwickeln, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 33. Jg. 1980, S. 130 ff.

Tab. 9: Risikoindikatoren aus der Beobachtung des laufenden Geschäftsverkehrs

Beobachtungsbereiche	Indikatoren
Kreditbereich:	- Kreditüberziehungen - ungünstiges Verhältnis von Kreditinanspruchnahmen und Habenumsätzen auf Kreditkonten - plötzlicher Rückgang der Habenumsätze auf Kundenkonten - Vorausverfügungen von erwarteten Zahlungseingängen - Verschlechterung des anzukaufenden "Wechselmaterials" - Wechselproteste/Prolongationen - Häufung von Auskunftsanfragen Dritter - wachsende Anzahl von Kreditgesuchen - erhebliche Verzögerungen bei der Vorlage von Zahlenmaterial - vermehrte Grundbucheintragungen - schwindende Bereitschaft zu Gesprächen mit der Bank - Kritisierung des Kreditengagements bei der letzten Kreditprüfung - Zins- und Tilgungsrückstände - Antrag des Kunden auf Forderungsverzicht von Gläubigern
Zahlungsverkehr:	- Wechsel der Domizilstelle - Rückläufe/rufe eingereichter Schecks/Lastschriften und Wechsel
Einlagenbereich:	- starke Einlagenabzüge zur Deckung von Debetsalden
Wertpapierbereich:	- Wertpapierverkäufe zur Deckung von Debetsalden

2. Eignung bankinterner Indikatoren zur Risikoprognose

Nach HENKE/MECKES führt der Weg vom geordneten zum notleidenden Kredit fast immer über Konto- bzw. Kreditbeziehungen ¹⁾. In die gleiche Richtung zielt die Feststellung von KLEIN, wonach die Liquiditätsslage der Unternehmung offensichtlich angespannt ist, "wenn der Saldo regelmäßig um das Limit oszilliert bzw. an der Grenze liegt." ²⁾ ESCHER bezeichnet ein Kreditverhältnis dann als gesund, "wenn der Jahresumsatz das Vierfache der durchschnittlichen Kreditbenützung beträgt und dadurch dem üblichen Dreimonatsziel entspricht." ³⁾ In welchem Grade die Existenz eines Unternehmens bei Zusammentreffen mehrerer Warnsignale gefährdet sein soll, hat PAULUHN mit folgendem Bewertungssystem darzustellen versucht (Abbildung 13 auf Seite 184).

Die genannten Versuche einer Risikobestimmung mit Hilfe bankinterner Daten vermögen allerdings nicht zu überzeugen. Kreditinanspruchnahmen erlauben nur begrenzt Rückschlüsse auf die Liquidität bzw. die Zahlungsfähigkeit des Kunden. Denn betriebliche Zahlungen laufen häufig nur teilweise über Bankkonten. Firmenkunden verfügen zudem in aller Regel über mehrere Bankverbindungen ⁴⁾, so daß die Zahlungs- und Inkassovorgänge, die über Konten des Kunden bei der planenden Bank abgewickelt werden, nur einen Aus-

-
- 1) Henke, K./Meckes, W., Der problematische Kredit ..., a.a.O., S. 9
 - 2) Klein, K., Überwachungsmittel ..., a.a.O., S. 8
 - 3) Escher, H., Das kommerzielle Kreditgeschäft der Banken, Bern 1969, S. 239
 - 4) Nach einer Untersuchung des Instituts für Kreditwesen der Universität Münster unterhielten alle der befragten Großunternehmen mehr als eine Kontoverbindung. Über mehr als 50 % der 300 befragten Unternehmen unterhielten mehr als 10 Kontoverbindungen.
Vgl. N.N., Finanzierungsverhalten ..., a.a.O., S. 23

schnitt aus den gesamten Geldbewegungen wiedergeben. Auch eine anhaltend starke Ausnutzung von Kreditlinien muß kein Symptom für eine drohende Solvenzgefährdung sein; sie kann ebenso gut in den günstigen Konditionen der Bank begründet sein. Die gleichen Überlegungen gelten für die angebliche Indikatorfunktion der Kontoüberziehung. Sie ist zum einen in Frage gestellt, wenn sich die vorgemerkte Kreditlinie aufgrund eines unerwartet starken Wachstums des Kundenunternehmens als unterdimensioniert erweist. Zum andern können Kontoüberziehungen auch auf Dispositionsfehlern beruhen.

Abb. 13: Risikobeurteilung mit Hilfe bankinterner Daten nach PAULUHN

Entstehungs- bereiche	Risikorelevante Informationen	Kriterien für wirtschaftliche Probleme	Ausagefähigkeit (hyp.)	
			allein	bei Zusammen- treffen von
-Kreditgeschäft	-Kreditnachfrageverhalten · Umfang/Anzahl von Kredit- gesuchen	· Steigerung des Volumens um > 50% gegenüber dem Vorjahr	M	H
	-Erfüllung von Vereinbarungen Stundungsgesuche Einhaltung von Ueberziehungs- vereinbarungen Zedierte Forderungen	· > 1 Stundungsgesuch · > 2 nicht eingehaltene Ueberziehungs- vereinbarungen im Monat · > 2 nicht (mehr) existierende zedierte Forderungen	M H H	H
-Zahlungsverkehr	-Volumen · Sollumsätze (Habenumsätze)	· Steigerung (Verringerung) um > 50% gegenüber Vorjahr	M	H
	-Struktur · Domizilwechsel	· Steigerung um > 20% bei Anzahl/Vo- lumen gegenüber Vorjahr	M	H
-Einlagen/Depot- geschäft	-Solidität ungedekte Schecks/Wechsel/ Lastschriften	· > 1 ungedeckte(r) Scheck, Wechsel oder Lastschrift im Monat	H	H
	-Entwicklung · Einlagenabzüge (netto) · Wertpapierverkäufe (netto)	· Zunahme um > 20% gegenüber Vorjahr	M	H
	-Verwendung Abdeckung von Debetsalden/ Ueberziehungen	· > 1 x im Halbjahr	H	H

N = niedrig M = mittel H = hoch

Quelle: Vgl. Pauluhn, B., Problemkredite abwickeln - Strategie entwickeln - in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 33. Jg. 1980, S. 131

Auch das von PAULUHN entwickelte Bewertungssystem erscheint angreifbar. Denn eine überzeugende Begründung dafür, daß einer Vermehrung der Einlagenabzüge um mehr als 20 % mittleres Gewicht und in Verbindung mit einer Steigerung der Domizilwechsel um 20 % hohes Gewicht zukommt, ist nicht ersichtlich.

Alle genannten Versuche, aus der Beobachtung des Geschäftsverkehrs Alarmsignale für eine nicht vertragsgemäße Abwicklung von Kreditbeziehungen abzuleiten, entbehren darüber hinaus noch der Bestätigung durch empirische Untersuchungen ¹⁾. Selbst wenn man einen Zusammenhang zwischen den angeblichen Symptomen und dem Risiko nicht vertragsgemäßer Abwicklung bejaht, bleibt das Manko, daß sie, wie zu vermuten ist, erst in einem späten Stadium des Krisenverlaufs sichtbar werden. In diesem Zeitpunkt dürfte aber ein "Rückzug" der Bank aus der Kreditbeziehung ohne Kündigung kaum mehr möglich sein.

Bankinternen Daten kommt damit nur eine begrenzte Signalfunktion zu. Um Unternehmenskrisen bereits im Ansatz zu erkennen, sind sie nur bedingt geeignet.

-
- 1) Bankinterne Daten wurden bis dato nur bei Untersuchungen von Weibel, Orgler und Weinrich berücksichtigt. In der empirischen Untersuchung von Weibel hat sich die Kennzahl "Kontokorrentumsatz zu Gesamtkreditlinie" als prognosekräftig erwiesen, jedoch nur zur kurzfristigen Prognose. Orgler stellt fest, daß die in Kreditprüfungen beanstandeten Kredite sich auch tatsächlich am gefährdetsten erwiesen haben. Weibel und Weinrich stellten übereinstimmend fest, daß für insolvente Unternehmen regelmäßig die letzte Bilanz vor dem Insolvenztermin nicht mehr vorlag. Vgl. Orgler, Y.E., A Credit Scoring Model for Commercial Loans, in: Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 2, 1970, S. 438. Weibel, P., Die Aussagefähigkeit von Kriterien zur Bonitätsbeurteilung im Kreditgeschäft der Banken - eine empirische Untersuchung -, Bern und Stuttgart 1973, S.170 und S. 194. Weinrich, G., Kreditwürdigkeitsprognosen..., a.a.O., S.59

b) Risikoprognose mit Hilfe von Jahresabschlußzahlen

Von den externen Informationsquellen, die der Bank zur Verfügung stehen, kommt erfahrungsgemäß dem Jahresabschluß für die Beurteilung der Bonität des Kunden die größte Bedeutung zu ¹⁾. Dies hat seinen Grund insbesondere darin, daß das Kreditwesengesetz den Kunden zur regelmäßigen Vorlage des Jahresabschlusses verpflichtet ²⁾.

Die Frage ist nunmehr, inwieweit sich Jahresabschlußzahlen tatsächlich zur Prognose eignen.

Unter 1. werden zunächst die Ergebnisse einer Reihe empirischer Untersuchungen zu dieser Problematik dargestellt. Unter 2. wird dann erörtert, inwieweit die planende Bank diese Ergebnisse im konkreten Einzelfall zur Prognose des Risikos der nicht vertragsgemäßen Abwicklung der Kreditbeziehung nutzen kann. Im Zentrum steht dabei die Frage, ob Jahresabschlußzahlen rechtzeitige Hinweise auf eine Gefährdung der ordnungsgemäßen Abwicklung eines Kreditverhältnisses geben.

1. Untersuchungen zur Prognosetauglichkeit von Jahresabschlußzahlen

i. Kennzahlenprofilanalysen

Mit der empirischen Überprüfung der Eignung von Jahresabschlußzahlen zur Insolvenzprognose beschäftigen sich amerikanische Autoren bereits seit den 30iger Jahren. SMITH und WINAKOR kommen aufgrund einer Analyse der Jahresabschlußzahlen von 183 insolventen Unternehmen zu Ergebnis, daß sich bestimmte Kennzahlen zum Insolvenztermin hin auf-

1) Vgl. Pfister, K., Informationsbedarf ..., a.a.O., S.49
Kreim, E., Finanzplanung ..., a.a.O., S. 80 ff.

2) Vgl. § 18 Kreditwesengesetz

fallend stark verändern, während andere weitgehend stabil bleiben ¹⁾. Wie Abb. 14 auf Seite 187 zeigt, gingen im Durchschnitt der untersuchten Fälle die Werte der Liquiditätskennzahlen "bald verfügbare Geldmittel abzüglich kurzfristiges Fremdkapital (working-capital)", "Umlaufvermögen zu kurzfristigem Fremdkapital (current ratio)" und "liquide Mittel zu Gesamtkapital (cash to total assets)" zum Insolvenztermin hin wesentlich zurück. Die Erfolgskennziffern "Betriebsaufwendungen zu Umsatzerlöse (operating-ratio)", "Umsatzerlöse zu Gesamtkapital (Sales to total assets)", "Betriebsgewinn zu Gesamtkapital (net earnings to total assets)" und "Gewinn und Fremdkapitalzinsen zu Eigenkapital (net income to net worth)" dagegen blieben über den gesamten Beobachtungszeitraum von 10 Jahren nahezu unverändert ²⁾. So war etwa der Betriebsgewinn nur im letzten Jahr vor der Insolvenz negativ ³⁾. In 58 % der untersuchten Fälle wurde für die letzten 3 Jahre vor dem Insolvenztermin noch unverändert Dividende ausgezahlt ⁴⁾.

FITZ PATRICK und MERVIN gehen bei ihren Untersuchungen einen Schritt weiter ⁵⁾ und vergleichen über einen bestimmten Zeitraum hinweg Kennzahlen solventer und insolventer

1) Smith/Winakor untersuchten 183 insolvente Unternehmen verschiedener Branchen; Datenbasis waren hauptsächlich die "Moody's Industrial Manuals", der Insolvenztermin der Unternehmen lag zwischen 1923 und 1931. Vgl. Smith, R.F./Winakor, A.H., Changes in Financial Structure of Unsuccessful Industrial Corporations, Bureau of Business Research, Bulletin Nr. 51, Published by the University of Illinois, Urbana 1935

2) Vgl. Smith, R.F./Winakor, A.H., Financial Structure ..., a.a.O., S. 30

3) Vgl. Smith, R.F./Winakor, A.H., Financial Structure ..., a.a.O., S. 40

4) Vgl. Smith, R.F./Winakor, A.H., Financial Structure ..., a.a.O., S. 40

5) siehe nächste Seite

Abb. 14 : Kennzahlenprofilanalyse von insolventen Unternehmen

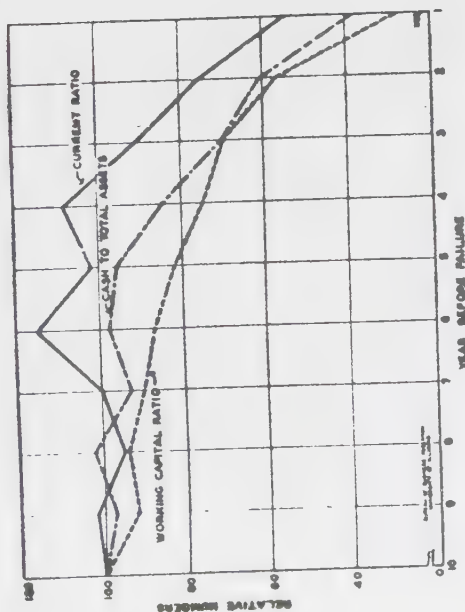


CHART 1
Trends of Current Assets to Current Liabilities, Working Capital to Total Assets, and Cash to Total Assets Ratios of 183 Unsuccessful Industrial Corporations from the tenth to the first year before failure.
(Base: 10th year before failure = 100)

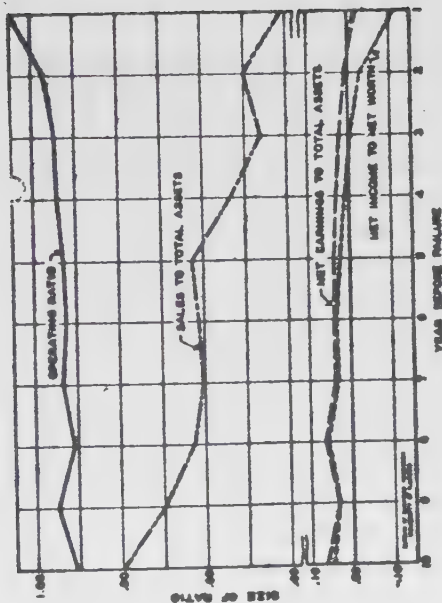


CHART 4
Changes in the Operating and Earning Power Ratios of 183 Unsuccessful Industrial Corporations from the tenth to the first year before failure.

Quelle : Smith, Raymond F./ Winakor, Arthur H., Changes in the Financial Structure of Unsuccessful Industrial Corporations, Bureau of Business Research, Bulletin No. 51, Urbana 1935, S. 13 und 30

Unternehmen gleicher Branche, gleicher Größe und gleichen Standorts. FITZ PATRICK kommt dabei zu dem Ergebnis, daß sich im Durchschnitt der Fälle insbesondere die Kennzahlen "Reingewinn zu Eigenkapital" und "Eigenkapital zu Fremdkapital" bei solventen und insolventen Unternehmen zum Insolvenzstichtag hin stark abweichend voneinander entwickeln ¹⁾. Die gleiche Entwicklung beobachtet MERVIN für die Kennzahlen "Umlaufvermögen abzüglich kurzfristiges Fremdkapital zu Gesamtkapital", "Eigenkapital zu Fremdkapital" und "Umlaufvermögen zu kurzfristiges Fremdkapital" ²⁾.

Mit diesen empirischen Untersuchungen wird zwar der Nachweis für die grundsätzliche Eignung von Jahresabschlußzahlen für Zwecke der Insolvenzprognose erbracht. Die Schwäche der Kennzahlenprofilanalyse liegt allerdings einmal darin, daß sie nicht angibt, von welchem Wert dieser Kennzahlen an die Entwicklung der Unternehmung einen "ungesunden" Verlauf nimmt. Zum andern läßt sie offen, in welcher Rangfolge die Kennzahlen unter dem Gesichtspunkt der Prognosekraft zueinander stehen. Dieses Problem lösen die im folgenden beschriebenen mathematischen Verfahren.

5) (zu Seite 187)

Vgl. Fitz Patrick, P.J., Comparison of Ratios of Successful Industrial Enterprises with Those of Failed Firms, in: Certified Public Accountant, Oct./Nov./Dec. 1932, S. 598-605, S. 656-662 und S. 727-731

Mervin, Ch.L., Financing Small Corporations in Five Manufacturing Industries, (Hrsg.) National Bureau of Economic Research, New York 1942, S. 90-105

(Fitz Patrick vergleicht 19 solvente und insolvente Unternehmen. Infolge der kleinen Datenbasis ist die Bedeutung der Studie gering.)

(Die von Mervin veröffentlichte Arbeit basiert auf einer Analyse von 939 solventen und insolventen Unternehmen aus 5 Branchen; Insolvenzzeitraum: 1936 - 1939)

1) Vgl. Fitz Patrick, P.J., Comparison of Ratios, a.a.O., S. 730 ff.

2) Vgl. Mervin, Ch.L., Financing Small Corporations ..., a.a.O., S. 102 ff.

ii. Mathematisch-statistische Verfahren

Einen einheitlichen Beurteilungsmaßstab für die Prognosekraft von Jahresabschlußzahlen findet erstmals BEAVER ¹⁾. Er untersucht 79 solvente und 79 insolvente Unternehmen gleicher Branchenzugehörigkeit und Größe und mißt die Prognosekraft einzelner Kennzahlen anhand der Treffsicherheit, mit der diese die Solvenz bzw. die Insolvenz der Testfälle voraussagen ²⁾. Die höchste Treffsicherheit bzw. die geringste Zahl von Fehlklassifikationen erreicht er dabei mit der Kennzahl "Cash-flow zu Fremdkapital" ³⁾. Der wesentliche Nachteil des von BEAVER verwendeten Verfahrens liegt jedoch darin, daß es die Prognosekraft der einzelnen Kennzahlen isoliert voneinander bestimmt ⁴⁾. Damit wird unterstellt, daß die Kennzahlen, die er untersucht, beziehungslos nebeneinander stehen. In Wirklichkeit verbergen sich jedoch hinter den Kennzahlen Sachzusammenhänge, die sich decken, überschneiden oder ergänzen. Als Beispiel dafür seien nur die Liquiditätskennzahlen 1. und 2. Grades

-
- 1) Vgl. Beaver, William H., Alternative Accounting Measures As Predictors of Failure, in: The Accounting Review, Vol. XLIII, Nr. 1, 1968, S. 116 ff.
 - 2) Vgl. Beaver, William H., Accounting Measures ..., a.a.O., S. 118
 - 3) Vgl. Beaver, William, H., Accounting Measures ..., a.a.O., S. 118
 - 4) Vgl. Altman, E.I., Financial Ratios Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, in: The Journal of Finance, Vol. 23, 1968, S. 591
Weibel, P., Bonitätsbeurteilung ..., a.a.O., S. 108
Steiner, M./Rössler, M., Zukunftsorientierte Bilanzanalyse und ihre Prognosequalität, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1976, S. 443
Weinrich, G., Kreditwürdigkeitsprognosen..., a.a.O., S. 108
Altman, E.I./Margine, M./Schlosser, M./Vernimmen, P., Financial and Statistical Analysis for Commercial Loan Evaluation, in: Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 99, 1974, S. 199

genannt, bei denen die letztere die vorgehende einschließt¹⁾. Daraus geht hervor, daß Kennzahlen, die zwar für sich genommen hohe Prognosekraft haben, aber inhaltlich mehr oder weniger identisch sind, zusammengenommen keinen höheren Erklärungs Wert haben. Aus der Vielzahl der Kennzahlen müssen deshalb diejenigen eliminiert werden, die bereits in einer anderen Kennzahl repräsentiert sind und die Kennzahlen kombiniert werden, die zusammen die Solvenzgefährdung von Unternehmen am besten anzeigen. Diesen Umstand berücksichtigt erstmals Altman, indem er Jahresabschlußzahlen nicht isoliert auf ihre Prognosekraft hin testet, sondern in unterschiedlichen Kombinationen²⁾. Seine Untersuchung ist richtungsweisend für eine Vielzahl jüngerer empirischer Arbeiten auf diesem Gebiet geworden³⁾, von denen in Abbildung 15 auf S. 191 einige Ergebnisse exemplarisch wiedergegeben sind.

1) Vgl. Coenenberg, A.G.u.a., Jahresabschlußanalyse ..., a.a.O., S. 383

2) Vgl. Altman, E.I., Financial Ratios ..., a.a.O., S. 589 ff.

3) Vgl. Altman, E.I., Financial Ratios ..., a.a.O., S. 589 ff.
Deakin, E.B., A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure, in: Journal of Accounting Research, A Supplement, Vol. 10, 1972, S. 167-179

Edmister, R.O., An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction, in: Journal of Financial and Quantitative Analysis, March 1972, S. 1477-1493

Weibel, P.F., Die Aussagefähigkeit von Kriterien zur Bonitätsbeurteilung im Kreditgeschäft der Banken - Eine empirische Beurteilung im Kreditgeschäft der Banken - Eine empirische Untersuchung -, Bern und Stuttgart 1973

Altman, E.I./Margine, M./Schlosser, M./Vernimmen, R., Loan Evaluation ..., a.a.O., S. 195-211

Steiner, M./Rössler, M., Zukunftsorientierte Bilanzanalyse ..., a.a.O., S. 440-453

Beermann, K., Prognosemöglichkeiten von Kapitalverlusten mit Hilfe von Jahresabschlüssen, Düsseldorf 1976

Bilderbeek, J., An Empirical Study of the Predictive Ability of Financial Ratios in the Netherlands, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg. 1979, S. 386-407

Weinrich, G., Kreditwürdigkeitsprognosen ..., a.a.O.

Gebhard, G., Insolvenzprognosen aus Jahresabschlüssen nach altem und neuem Aktienrecht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg. 1979, S. 597-619

Baetge, J., Früherkennung negativer Entwicklungen der zu prüfenden Unternehmung mit Hilfe von Kennzahlen, in: Wirtschaftsprüfung, 33. Jg. 1980, S. 651-665

Abb. 15: Ausgewählte Ergebnisse empirischer Untersuchungen zur Prognosetauglichkeit von Jahresabschlußzahlen

	ALTMAN (1968)	ALTMAN/MARGAINE/ SCHLOSSER/VERNIMMEN (1974)	BILDERBEEK (1979)	GEBHARDT (1979)
<u>LIQUIDITÄTSKENNZAHLEN</u>				
Working capital zu GK	X			
<u>KENNZAHLEN ZUR KAPITALSTRUKTUR</u>				
Bankverbindlichkeiten zu FK				X
Offene Rücklagen zu GK	X		X	
EK zu FK		X		
Börsenkapitalisierungswert zu FK	X			
<u>KENNZAHLEN ZUR DECKUNGSSTRUKTUR</u>				
Cash Flow zu FK				X
Löhne und Gehälter zu "value added"		X		
<u>UMSCHLAGSKENNZAHLEN</u>				
Verbindlichkeiten zu GK			X	
EK zu Umsatz nach Steuern		X		
Umsatz nach Steuern zu GK		X		
Umsatz zu GK			X	
<u>RENTABILITÄTSKENNZAHLEN</u>				
Rohgewinn zu EK		X		
"added value" zu EK			X	
Reingewinn zu EK			X	
Gewinn vor Steuern und FK-Zinsen zu GK	X			

EK = Eigenkapital

FK = Fremdkapital

Im nächsten Abschnitt wird untersucht, inwieweit sich die planende Bank dieser Kennzahlenkombinationen für die Risikoprognose bedienen kann, und mit welchem zeitlichen Vorlauf sie dadurch präzise Hinweise auf eine Solvenzgefährdung des Kundenunternehmens erhält.

2. Anwendbarkeit der Untersuchungsergebnisse auf den Einzelfall

1. Verlässlichkeit der Ergebnisse

Um aufgrund von empirischem Datenmaterial verlässliche Aussagen über die Prognosekraft von Jahresabschlußzahlen treffen zu können, muß dieses bestimmten qualitativen und quantitativen Anforderungen genügen. In qualitativer Hinsicht ist erforderlich, daß die Einheiten der statistischen Masse, aus der die Beobachtungsmenge stammt

- abgesehen vom untersuchten Merkmal gleich (Homogenitätsbedingung),
- voneinander unabhängig (Unabhängigkeitsbedingung)
- und vom gleichen Ursachenkomplex

beeinflußt sind ¹⁾. Konkret bedeutet dies einmal, daß die analysierten solventen und insolventen Unternehmen gleich strukturiert sein müssen. Diese Anforderung ist jedoch bei der heterogenen Firmenkundschaft nicht strikt erfüllt ²⁾. Um dem Homogenitätserfordernis wenigstens eingeschränkt Rechnung zu tragen, beziehen die meisten Untersuchungen

1) Vgl. Menges, G., Grundriß der Statistik, Teil 1, - Theorie -, Köln und Opladen 1968, S. 62 ff.
Strack, Heinz, Kreditrisiko ..., a.a.O., S. 57 ff.

2) Vgl. Wächtershäuser, M., Kreditrisiko..., a.a.O., S. 231 ff.
Strack, Heinz, Kreditrisiko ..., a.a.O., S. 58

solche Unternehmen in die Beobachtungsmenge (Stichprobe) ein, die in einzelnen Merkmalen übereinstimmen. Verwendet werden insbesondere die Kriterien Größe, Branche, Rechtsform und Standort ¹⁾. Auch das Unabhängigkeitserfordernis läßt sich schon deshalb nicht konsequent durchführen, weil die Entwicklung aller Unternehmen einer Gesamtwirtschaft letztlich kohärent ist ²⁾. In besonderem Maße gilt dies für Unternehmen gleicher Branche, zumal wenn ihre Zahl gering ist. Dies trifft aber auch für Zulieferer zu, da deren Erfolg häufig entscheidend von dem des Belieferten abhängt.

Von einem annähernd gleichen Ursachenkomplex kann nur die Rede sein, wenn den untersuchten Fällen die gleichen regionalen und zeitlichen Bedingungen zugrundeliegen, wenn also die gesamtwirtschaftlichen Einflüsse für alle Unternehmen gleichermaßen wirksam waren ³⁾. Diese Bedingung ist prinzipiell erfüllbar, wenn den untersuchten Fällen der gleiche Beobachtungszeitraum zugrundeliegt und es sich um Unternehmen der gleichen Region handelt.

Nimmt man das Manko, daß das statistische Material den genannten Anforderungen strenggenommen nicht entspricht, noch in Kauf, stellt sich die weitere Frage, inwieweit die planende Bank im Einzelfall auf die dargestellten Kennzahlenkombinationen für ihre Prognosezwecke zurückgreifen kann.

ii. Allgemeingültigkeit der Ergebnisse

Vergleicht man die in Abb. 15 zusammengefaßten Kennzahlenkombinationen, stellt man fest, daß sie erheblich divergieren ⁴⁾. Soweit partielle Übereinstimmung besteht, wäre es

1) Vgl. Tabelle 10 auf S. 195, 196

2) Vgl. Strack, Heinz, Kreditrisiko ..., a.a.O., S. 58

3) Vgl. Strack, Heinz, Kreditrisiko ..., a.a.O., S. 58

4) Vgl. S. 191

unzulässig zu folgern, daß diese Kennzahlen die prognosekräftigsten seien. Denn damit würden die Kennzahlenkombinationen aufgelöst und einzelne Kennzahlen herausgegriffen. Jede einzelne Kennzahl hat jedoch isoliert betrachtet einen anderen Prognosewert als in ihrer kombinatorischen Verknüpfung mit anderen Kennzahlen ¹⁾. Zu klären bleibt einmal, woher die genannten Divergenzen rühren, und zum andern, welcher Kennzahlenkombination sich die planende Bank bedienen sollte.

Eine genauere Analyse der den Kennzahlensystem zugrundeliegenden Untersuchungen zeigt, daß diese in

- Untersuchungsmaterial,
- Untersuchungszeitpunkt,
- Standort der untersuchten Unternehmen,
- Insolvenzbegriff,
- Stichprobenumfang,
- Auswahl und Anzahl der untersuchten Kennzahlen
- und statistisch-methodischer Hinsicht

teilweise erheblich voneinander abweichen (Vgl.Tab.10 auf S.195ff.). Diese Abweichungen dürften die Hauptursache für die unterschiedlichen Ergebnisse sein. Darauf deutet insbesondere eine Untersuchung von DEAKIN über den Einfluß des Untersuchungszeitraums auf die Prognosequalität von Kennzahlen hin ³⁾. Er entnimmt die von ihm untersuchten Fälle der auch von BEAVER benutzten Datenbasis, verwendet den gleichen Insolvenzbegriff, testet die gleichen Kennzahlen und bedient sich des gleichen Testverfahrens. Die Fälle unterscheiden sich von BEAVER'schen lediglich im Beobachtungszeitraum. Dennoch gelangt er zu anderen Untersuchungsergebnissen.

1) Vgl. hierzu unsere Ausführungen S. 189 ff.

2) Analyse des Verfassers

3) Vgl. Deakin, E.B., Predictors of Business Failure ..., a.a.O., S. 167 ff.

raw, 10 : verglei chende Analyse ausgewählter empirischer Untersuchungen zur Prognosefähigkeit von Unternehmensabschlüssen hinsichtlich Datenmaterial und Untersuchungsmethode

AUTOREN :	GERHARDT (1979)	BILDERBEEK (1979)
Untersuchungsmaterial	-	Bei 37 Handelsregistern eingereichte Jahresabschlüsse
Untersuchungszeitraum	1963 - 1974	1950 - 1975
Region	Bundesrepublik Deutschland	Niederlande
Begriff der Insolvenz	Zahlungsunfähigkeit	Zahlungsunfähigkeit
Stichprobenumfang und Auswahl der Fälle	13 bzw. 18 insolvente Aktiengesellschaften (ausgewählt aus einer Totalerhebung von 85 Insolvenzfällen in den Jahren 1963 - 1974) 13 bzw. 18 insolvente Aktiengesellschaften paarweise erhoben nach Größe und Branchenzugehörigkeit	38 insolvente Unternehmen 59 solvente Unternehmen paarweise erhoben nach Größe (Umsatz, investiertes Kapital) und Branchenzugehörigkeit
Kriterien für die Auswahl der Kennzahlen	Kennzahlen, die sich in vorangegangenen Untersuchungen als aussagefähig erwiesen haben und Kennzahlen, die vom Bundesaufsichtsrat für das Versicherungs- und Bausparwesen bei der Entscheidung über die Deckungsstockfähigkeit sowie von einer Großbank verwendet werden	Kennzahlen, die sich in vorangegangenen Untersuchungen als aussagefähig erwiesen haben und Kennzahlen des Dupont-Control-Systems
Anzahl der getesteten Kennzahlen	80	70
Verwendetes Testverfahren	Dichotomischer Klassifikationstest Diskriminanzanalyse Kendall-Verfahren (univariate und multivariate Verfahren)	Diskriminanzanalyse Kendall - Verfahren (multivariate Verfahren)

AUTOREN :	BEAVER (1966)	ALTMAN (1968)	ALTMAN/MARGALINE/SCHLOSSER/VERNIMMEN (1974)
Untersuchungsmaterial	Moody's Industrial Manual (Jahresabschlüsse publizitäts- pflichtiger Industrieunternehmen)	Moody's Industrial Manual (Jahresabschlüsse publizitäts- pflichtiger Industrieunternehmen)	Daten der Banque de France
Untersuchungszeitraum	1954 - 1964	1946 - 1965	1968 - 1971
Region	USA	USA	Frankreich
Begriff der Insolvenz	In Konkurs gegangene Unternehmen, Überziehung von Bankkonten, Nichtbezahlung einer Vorzugs- dividende, Nichtrückzahlung von Schuldver- schreibungen	In Konkurs gegangene Unternehmen	Nichtrückzahlung von Krediten
Stichprobenumfang und Auswahl der Fälle	79 insolvente Unternehmen 79 solvente Unternehmen paarweise erhoben, nach Größe und Branchenzugehörigkeit	33 insolvente Unternehmen 33 solvente Unternehmen paarweise erhoben nach Größe und Branchenzugehörigkeit	35 insolvente Unternehmen 99 solvente Unternehmen der Textilbranche, paarweise erhoben nach Größe
Kriterien für die Auswahl der Kennzahlen	In der Literatur am häufigsten genannte Kennzahlen	Allgemein als bedeutsam ange- sehene Kennzahlen, selbst initiierte Kennzahlen	In den USA besonders verbreitete Kennzahlen und die neue Kennzahl ■ added value ■
Anzahl der getesteten Kennzahlen	30	22	41
Verwendetes Testverfahren	Dichotomischer Klassifikationstest (univariates Verfahren)	Multiple Diskriminanzanalyse (multivariates Verfahren)	Multiple Diskriminanzanalyse (multivariates Verfahren)

Daraus ergeben sich für die planende Bank folgende Konsequenzen:

Sie sollte sich bei ihren Prognosen auf diejenige Kennzahlenkombination stützen, welche von der Datenbasis her weitgehende Übereinstimmung mit den Gegebenheiten im konkreten, zu analysierenden Einzelfall aufweist. Nur auf dieser Grundlage sind analoge Prognoseergebnisse zu erwarten. Damit dürften ausländische Untersuchungen schon wegen des unterschiedlichen Ursachenkomplexes regelmäßig ausscheiden. Bei den verbleibenden inländischen Kennzahlensystemen stellt sich einmal das Problem der zeitlichen Repräsentanz, denn die ermittelten Ergebnisse stammen häufig aus einem zurückliegenden Beobachtungszeitraum. Damit ist u.U. die Bedingung des gleichen Ursachenkomplexes nicht erfüllt. Zum andern kann ein in der Literatur angebotenes Kennzahlensystem nur dann mit Erfolg angewendet werden, wenn die diesen Systemen zugrundeliegenden Fälle mit der Kundenstruktur der Bank übereinstimmen. Eine derartige Deckungsgleichheit dürfte sich in praxi höchst selten feststellen lassen. Damit scheiden auch Prognosesysteme, die aus inländischen Unternehmen gewonnen wurden, für die Anwendung bei der planenden Bank so gut wie aus. Der planenden Bank bleibt somit nur, für homogenisierte Teilmengen ihrer Firmenkundschaft eigene Untersuchungen anzustellen. Schwierigkeiten bereitet dabei u.U. die Auswahl repräsentativer Fälle. Denn zu gültigen Ergebnissen gelangt die Bank nur, wenn ihr ausreichend Einzelfälle für Testzwecke zur Verfügung stehen. Nur eine ausreichende Zahl von Untersuchungsfällen ermöglicht es, daraus Rückschlüsse für andere Fälle zu ziehen und die Ergebnisse zu verallgemeinern ¹⁾. Man kann je-

1) Nach dem Gesetz der großen Zahl ergibt sich, daß die Wahrscheinlichkeit dafür, daß die relative Häufigkeit von der tatsächlichen Wahrscheinlichkeit um mehr als jedes beliebig Vorhersehbare (max. Zufallsfehler) nach oben und unten abweicht, tendiert mit wachsender Zahl der Beobachtungen nach Null.

Vgl. Menges, G., Grundriß der Statistik..., a.a.O., S.37

doch davon ausgehen, daß innerhalb der verschiedenen Institutsgruppen vergleichbare Kundenstrukturen bestehen und damit eine in quantitativer Hinsicht hinlängliche Datenbasis existiert ¹⁾.

Diese Überlegungen bestätigen die grundsätzliche Tauglichkeit der Jahresabschlußzahlen als Prognoseinstrument, sagen aber noch nichts über die Genauigkeit aus, die damit erreicht werden kann. Darauf wird im folgenden Abschnitt näher einzugehen sein.

iii. Prognosegenauigkeit

Allen genannten Untersuchungen ist gemeinsam, daß die Prognosegenauigkeit der Kennzahlensysteme mit zunehmender Entfernung vom Insolvenztermin stark abnimmt. So beziffert etwa ALTMAN den Prozentsatz der richtigen Klassifikationen, die er mit seiner Kennzahlenkombination über einen Zeitraum von 5 Jahren erzielt, mit 95 % im 1. Jahr, 72 % im 2. Jahr, 48 % im 3. Jahr, 29 % im 4. Jahr und 36 % im 5. Jahr ²⁾. Daraus geht hervor, daß nur im 1. Jahr vor dem Insolvenztermin eine hinreichende Prognosegenauigkeit erreicht werden kann; mit jedem weiteren Jahr des Betrachtungszeitraums verschlechtert sich die Treffergenauigkeit rapide. Der Grund für die begrenzte Signalfunktion von Jahres-

1) Vgl. Wächtershäuser, M., Kreditrisiko..., a.a.O., S. 231
Bräutigam, J./Küllmer, H., Die Anwendung statistischer Verfahren zur Objektivierung der Kreditprüfung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 21. Jg. 1972, S. 6
Hauschildt, Jürgen, Entwicklungslinien der Bilanzanalyse, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 23. Jg. 1971, S. 347
Baetge, J., Früherkennung ..., a.a.O., S. 662

2) Vgl. Altman, E.I., Financial Ratios ..., a.a.O., S. 604

abschlußzahlen dürfte einmal darin zu suchen sein, daß der Jahresabschluß die zukünftigen betrieblichen Ein- und Auszahlungen nur unvollständig und mit ungenügender zeitlicher und betragsmäßiger Präzision abbildet ¹⁾. Hinzu kommt, daß die Unternehmensleitung die Möglichkeit hat, die "wahre" Vermögens- und Ertragslage durch bilanzpolitische Maßnahmen und im Extremfall durch illegale Bilanzmanipulationen zu verschleiern bzw. zu verfälschen ²⁾. Wie empirische Untersuchungen belegen, neigen insbesondere Unternehmen mit sehr schlechter oder extrem guter Ertragslage dazu, von Maßnahmen der Bilanzkosmetik Gebrauch zu machen, mit dem Ziel, das Bilanzbild zu verstetigen ³⁾. Unterschiede im Bilanzausweis von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Unternehmen werden dadurch verwischt. Erst wenn die bilanzpolitische Manövriermasse aufgezehrt ist, tritt die "wahre" Unternehmenssituation auch im Bilanzbild offen zutage. Signifikante Unterschiede im Bilanzbild werden deshalb erst kurz vor dem Insolvenztermin und damit zu einem Zeitpunkt sichtbar, der einen Rückzug aus der Kreditbeziehung ohne Kündigung u.U. nicht mehr zuläßt. Diese Gefahr wird im Übrigen auch dadurch verstärkt, daß die Jahresabschlußzahlen der Bank mit einiger zeitlicher Distanz zum Bilanzstichtag vorliegen. Dadurch kann es im Einzelfall zu einer empfindlichen Verkürzung des Reaktionszeitraums der Bank kommen.

1) Vgl. S. 86

2) Vgl. Zimmerer, Carl, Von der Bilanzmanipulation zur Bilanzkriminalität, Referat gehalten auf dem 31. Deutschen Betriebswirtschaftler Tag 1977 in Berlin
Stein, H. von /Ziegler, W., Bilanzgestaltung und Kreditwürdigkeit, in: Sparkasse, 95. Jg. 1978, S. 227 ff.

3) Vgl. Copeland, R.M./Moore, M.L., The Financial Bath: Is it common?, in: MSU-TOPICS, Vol. 20, 1972, S. 63 ff.
Bernstein, L., Reserves for Future Cost and Losses, Threat to the Integrity of Income Statement, in: Financial Analysis Journal, 1970, S. 147 ff.
Kappler, E., Ansätze zu einer verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Bilanzpolitik, in: Management International Review, Vol. 13, 1973, S. 37 ff.

c) Risikoprognose mit Hilfe der Unternehmensplanung
des Kunden

Der Hauptgrund für die nur begrenzte Prognosetauglichkeit von Jahresabschlußzahlen liegt, wie wir festgestellt haben, darin, daß die vergangenheitsbezogene Jahresabschlußdeckung nur in begrenztem Maße Einblick in die künftige Liquiditäts- und Ertragslage gewährt ¹⁾. Damit drängt sich die Frage auf, inwieweit die zukunftsorientierte Unternehmensplanung des Kunden eine geeignete Grundlage für die Risikoprognose darstellt.

So brauchbar dieses Instrument grundsätzlich auch sein mag, um daraus Aussagen über die künftige Unternehmenentwicklung abzuleiten, so selten hilft es den Banken in praxi über die Schwierigkeiten einer rechtzeitigen und verlässlichen Risikoprognose hinweg. Denn, wie an anderer Stelle verdeutlicht wurde, verfügen Unternehmen oft nicht über eine langfristige Unternehmensplanung ²⁾. Soweit diese erstellt wird, fehlt es häufig an der Bereitschaft, sie der Bank zur Verfügung zu stellen ³⁾. Dies dürfte in besonderem Maße dann gelten, wenn in den Planzahlen bereits Anzeichen einer Unternehmenskrise sichtbar werden. Gelingt es der Bank, sich Einblick in die Unternehmensplanung zu verschaffen, steht sie vor der Frage der Zuverlässigkeit dieser Daten. Denn allemal besteht die Gefahr, daß die Planansätze vom Kunden gezielt "geschönt" wurden, um die Unternehmenslage positiv erscheinen zu lassen. Die Verwendung von Planzahlen zur Risikoprognose kommt deshalb nur in Frage, wenn die Bank in der Lage ist, die Angaben des Kunden aufgrund anderer Informationen zu verifizieren.

1) Vgl. S. 86 und 199

2) Vgl. S. 87

3) Vgl. S. 88

d) Risikoprognose mit Hilfe unternehmensinterner und
-externer Indikatoren

Weder die bankinternen Daten noch die Jahresabschlußzahlen haben sich als geeignetes Instrument erwiesen, der Bank rechtzeitig Hinweise auf eine Solvenzgefährdung des Kunden zu liefern. Zu untersuchen bleibt, inwieweit die von der Literatur angebotenen Indikatorsysteme diesem Anspruch gerecht werden ¹⁾.

Die Verwendung von unternehmensbezogenen Frühwarnindikatoren erscheint von vornherein erfolgversprechend, weil sie als dem Unternehmensumfeld und den verschiedenen Unternehmensbereichen entnommene Kriterien u.U. schon zu einem Zeitpunkt auf eine Solvenzgefährdung hinweisen, in dem sich diese in bankinternen Daten oder Jahresabschlußzahlen noch nicht ankündigt. Da es primär um die Rechtzeitigkeit geht, sind dabei insbesondere solche Indikatoren heranzuziehen, die Risiken möglichst frühzeitig signalisieren.

Im folgenden ist deshalb auf das Auswahlproblem, die Festlegung der Soll- und Toleranzwerte der relevanten Indikatoren und schließlich auf die Frage einzugehen, inwieweit die in der Literatur entwickelten Frühwarnindikatorsysteme den Bedürfnissen der Banken gerecht werden.

1. Auswahl der Indikatoren

Nach D. HAHN/KYSTEK haben Frühwarnindikatoren folgenden Anforderungen zu genügen: Sie müssen

1) Vgl. das beispielhaft in Tabelle 6 auf Seite 160 wiedergegebene Indikatorsystem nach HAHN/KYSTEK

- "Entwicklungen von relevanten Erscheinungen in ihrem Bereich eindeutig charakterisieren",
- "Entwicklungen frühzeitig anzeigen, wobei die Zeitdauer ihres Vorlaufs (lead) bekannt sein sollte",
- "unter ökonomischen Gesichtspunkten vertretbar sein" 1) 2).

Diesen Anspruch vermochten die von der Literatur entwickelten Frühwarnsysteme nicht einzulösen. Denn empirisch gesicherte Erkenntnis über die Frühwarnqualität der in Betracht kommenden Indikatoren liegen bisher noch nicht vor³⁾. Für die Praxis ergibt sich daraus die mißliche Folge, daß die Auswahl der Indikatoren anhand des oben genannten Anforderungsgerüsts der subjektiven Einschätzung überlassen bleibt. Abgesehen davon hängt die Entscheidung, welche Indikatoren letztlich zur Anwendung kommen, zunächst und vor allem von Art und Umfang der dem Benutzer zur Verfügung stehenden Informationen ab. Das von D. HAHN/KRYSTEK entwickelte Anforderungsprofil bietet deshalb zweifellos einen wertvollen Orientierungsrahmen, vermag aber die Probleme im Zusammenhang mit der Auswahl nicht gänzlich zu lösen. Entscheidend dafür sind letztlich die spezifischen Bedingungen beim Benutzer und insbesondere die dort verfügbare Informationsbasis. Auf die sich daran knüpfenden Fragen wird unter 3. noch zurückgekommen.

1) Hahn, Dietger/Krystek, Ulrich, Frühindikatoren ..., a.a.O., S. 82 ff.

2) Einen ähnlichen Anforderungskatalog formulieren auch Kühn und Walliser. Vgl. Kühn, R./Walliser, M., Problem-entdeckungssystem ..., a.a.O., S. 230

3) Vgl. Müller, G., Strategische Frühaufklärungssysteme..., a.a.O., S. 92

2. Festlegung der Soll- und Toleranzgrenzen

Nach der Auswahl der relevanten Indikatoren sind in einem zweiten Schritt die Soll- und Toleranzgrenzen zu bestimmen, jenseits derer das Kundenunternehmen als gefährdet anzusehen ist. Mangels empirischer Untersuchungen ist man auf subjektive Wertungen angewiesen. Einen höheren Grad an Objektivität kann man jedoch dadurch erreichen, daß man die Festlegung der Soll- und Toleranzwerte nicht dem Urteil einzelner, sondern dem mehrerer überläßt ¹⁾. Abbildung 16 zeigt exemplarisch für Indikatoren aus dem Beschaffungsbereich, wie eine solche Bewertung aussehen kann. Es wird eine sogenannte Ratingskala ²⁾ mit einem Wertebereich von 0 bis 3 Punkten verwendet. Bei 0 Punkten gilt die Verfügbarkeit der betrieblichen Ressourcen als gesichert, bei 1 Punkt als gefährdet, bei 2 Punkten als stark gefährdet und bei 3 Punkten als nicht mehr gegeben. Zunehmende Punktezah! bedeutet danach wachsende Insolvenzgefahr. Jenseits einer Punktezah! von 1 beginnt nach diesem Bewertungsschema der Gefährdungsbereich.

Die besondere Schwierigkeit liegt aber nicht in einer isolierten Bewertung der Indikatoren, sondern vielmehr die relevanten Indikatoren in ihrer Verknüpfung bzw. in ihrem Wirkungszusammenhang zu bewerten. Eine gewisse Validierung des konkreten Bewertungsschemas kann dadurch erreicht werden, daß man es - wie bei der Überprüfung von Jahresabschlußzahlen - auf ihre Prognosetauglichkeit anhand von Fällen "guter" und "schlechter" Kreditrisiken testet.

1) Ein solches Bewertungsverfahren, das auf der Befragung von Experten beruht, stellt die sog. Delphi-Methode dar. Vgl. hierzu Gehmacher, E., *Prognostik...*, a.a.O., S.61 ff. Brockhoff, Klaus, *Prognoseverfahren ...*, a.a.O., S.80 ff. und unsere Ausführungen auf S. 95 ff.

2) Vgl. Mayntz, R./Holm, K./Hübner, P., *Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie*, 5. Auflage, Berlin 1978, S. 47 ff., insb. S. 54

Abb. 16: Bewertung von Risiken aus dem Beschaffungssektor des Kunden

Indikator	Bewertung (0 = gesichert, 1 = gefährdet, 2 = stark gefährdet, 3 = nicht gegeben
Verfügbarkeit von : ROH-, HILFS- UND BETRIEBSSTOFFEN	0 3 in ausreichendem Umfang verfügbar begrenzt verfügbar nahezu erschöpft Vorräte sind erschöpft, keine Substitute vor- handen
PERSONAL	0 3 in ausreichendem Umfang vorhanden begrenzt verfügbar akuter Mangel an Führungsnachwuchs und qualifiziertem Personal innerhalb und außer- halb der Unterneh- mung in der erforder- lichen Qualität ver- fügbar
FINANZEN	0 3 gemessen am Kapital- bedarf ausreichende Finanzierungsmögli- chkeiten Finanzierungs- spielraum nahezu ausge- schöpft Finanzierungs- spielraum aus- geschöpft, An- passungsmaß- nahmen erforder- lich Zahlungsunfähigkeit

Quelle : In Anlehnung an Albach, Horst, Strategische Unternehmensplanung bei erhöhter Unsicherheit, in : Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 48.Jg., 1979, S. 709

3. Eignung der Indikatoren zur Risikoprognose im Einzelfall

Die Anwendung der von der Literatur angebotenen Indikatoren hängt im Einzelfall entscheidend von den informationellen und personellen Voraussetzungen bei der plan-

den Bank ab. Zieht man das von D.HAHN/KRYSTEK entwickelte Indikatorsystem heran ¹⁾, dürften Banken zwar durchaus in der Lage sein, die dort für relevant erklärten Einflüsse aus dem Unternehmensumfeld, d.h. konjunkturelle Entwicklung, Geschäftsklima und soziales Umsystem zu bewerten, für Indikatoren aus den verschiedenen unternehmensinternen Beobachtungsbereichen dagegen ist die Bewertung aufgrund des begrenzten Informationsstandes der Banken nur bedingt oder gar nicht möglich. So werden der planenden Bank in aller Regel keine exakten Informationen etwa über die Altersstruktur der Produkte des Kundenunternehmens zur Verfügung stehen. Sie sind meist nur in der Lage, diese Indikatoren von der Tendenz her zu bestimmen ²⁾. Aufgrund dieser begrenzten Informationsmöglichkeiten scheiden u.U. von der Literatur empfohlene Indikatoren aus bzw. die Metrik, in der die Soll- und Toleranzgrenzen festgelegt werden können, muß sich auf dem niedrigen Niveau ordinaler oder nominaler Skalierung bewegen ³⁾. Diese geringere Differenziertheit muß sich zwangsläufig auf die Frühwarnqualität solcher auf die Informationsmöglichkeiten der Banken abgestellter Indikatorsysteme auswirken.

Ein weiteres Problem stellt die fachliche Qualifikation dar, die bei Verwendung dieses Prognoseverfahrens an die Mitarbeiter der planenden Bank zu stellen ist ⁴⁾. Man kann davon ausgehen, daß in der Regel nur mittlere und größere Banken über entsprechend qualifiziertes Personal verfügen.

Trotz dieser Probleme ist unseres Erachtens die Risikopro-

1) Vgl. hierzu Tabelle 6 auf Seite 160

2) Vgl. hierzu auch unsere Ausführungen auf S. 84 ff.

3) Vgl. Gehmacher, E., Prognostik ..., a.a.O., S. 81 und unsere Ausführungen auf S. 95

4) Auf die Benutzerproblematik weist insbesondere Müller in seiner Arbeit hin. Vgl. Müller, G., Strategische Frühaufklärungssysteme ..., a.a.O., S. 93 ff.

gnose mit Hilfe unternehmensexterner und -interner Indikatoren der einzig geeignete Weg, wie sich die planende Bank rechtzeitig Hinweise auf eine Solvenzgefährdung des Kunden verschaffen kann.

III. Prognose des Besicherungsrisikos

Zahlungsfähigkeit und Überschuldung des Kunden führt nicht zwingend zu einem Ausfall der Forderung und damit zu einem Vermögensschaden der Bank, wenn ihr im Insolvenzfall Sicherheiten zur Verfügung stehen ¹⁾. Auch beim gesicherten Kredit besteht freilich die Gefahr, daß der Verwertungserlös der Sicherheiten die Ansprüche der Bank nicht deckt. Bestimmt wird dieses Besicherungsrisiko durch Umfang und Art der zugunsten der Bank bestellten Sicherheiten ²⁾. Banken sind dabei stets bestrebt, ihre Kredite "voll" zu besichern ³⁾. Dies bedeutet, daß die zur Besicherung herangezogenen Güter die Kundenverbindlichkeiten nicht nur decken, sondern übersteigen. Dadurch entsteht, wie Abb. 16 auf Seite 207 zeigt, ein risikofreier Bereich, innerhalb dessen ein eventueller Wertverlust der Sicherheiten bei unverändertem Stand der Kundenverbindlichkeiten nicht zu einer Unterbesicherung der Bank führt. Besicherungsrisiken sollen so von vornherein vermieden werden.

Primär diesem Umstand dürfte es zuzuschreiben sein, daß sich die Literatur mit der Prognose von Besicherungsrisiken bisher kaum beschäftigt hat. Mit der zunehmenden Verschuldung insbesondere kleinerer und mittlerer Unternehmen sind allerdings dem Streben nach "voller" Besiche-

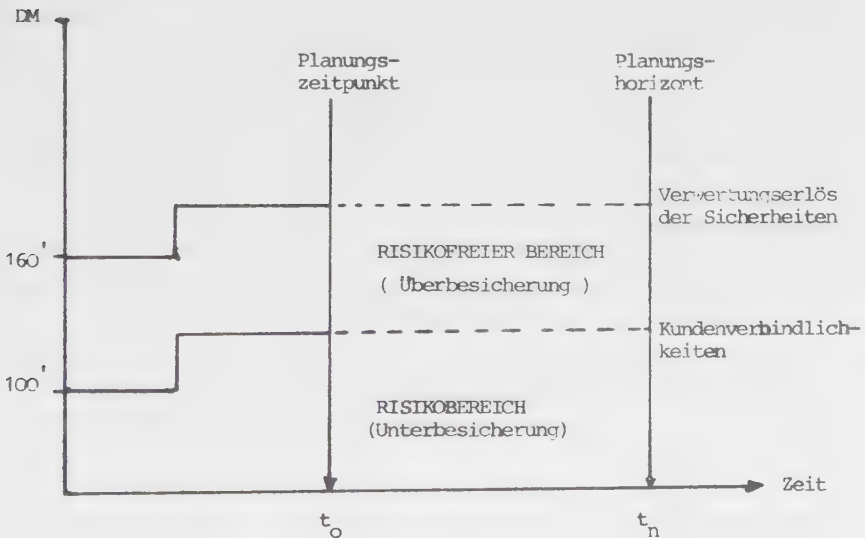
1) Wie die Konkursstatistik zeigt, gehen nicht bevorrechtigte Gläubiger im Konkurs meist leer aus. Vgl. hierzu S.164

2) Vgl. S. 165 ff.

3. Vgl. S. 165

cherung immer engere Grenzen gesetzt. Damit schrumpft auch der oben beschriebene risikofreie Bereich im steigenden Maße. Will sich die Bank unter diesen veränderten Umständen vor Ausfallrisiken schützen, wird sie sich verstärkt um eine Planung von Besicherungsrisiken bemühen müssen. Eine Planung des Besicherungsrisikos ist auch schon deshalb zweckmäßig, da sich auch eine vermeintlich "volle" Besicherung im Verwertungsfall als nicht ausreichend erweisen kann.

Abb. 17: Risikofreier Bereich bei "voller" Besicherung



Dieser Bestandsaufnahme entsprechend bedarf es in einem ersten Schritt der Untersuchung, inwieweit Banken aufgrund der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen die Verwertungserlöse prognostizieren können. In einem zweiten Schritt wird dann zu zeigen sein, wie die planende Bank durch Gegenüberstellung der Verwertungserlöse und der Kundenverbindlichkeiten das künftige kundenbezogene Besicherungsrisiko ermitteln kann.

a) Verwertungserlös der Sicherheiten

1. Informationsquellen zur Ermittlung der Liquidationswerte der Sicherungsgüter

i. Sicherungsnachweise des Kunden

Die Sicherungsverträge, die die Banken mit den Kunden schließen, sehen im allgemeinen vor, daß der Kunde in regelmäßigen Abständen Nachweise über den jeweiligen Stand der Sicherheiten liefert.

Bei Forderungsabtretungen und Sicherungsübereignungen von Maschinen und Vorräten wird dieser Nachweis durch die Vorlage von Bestandslisten erbracht. Bei Grundpfandrechten treten an deren Stelle Grundbuchauszüge. Diese Unterlagen geben den aktuellen Sicherheitenstand im Ermittlungszeitpunkt wieder. Die Angaben über Forderungen und Vorräte haben jedoch aufgrund des hohen Umschlags dieser Vermögensbestände meist nur kurzfristige Gültigkeit. Abgesehen von Grundbuchauszügen sind die Nachweise unter dem Gesichtspunkt der Verlässlichkeit eher skeptisch aufzunehmen, da es sich um Kundenangaben handelt.

ii. Bilanz

Die Bilanz stellt nur ein unvollständiges und wenig detailliertes Vermögensverzeichnis des Kunden dar ¹⁾. Denn sie erfaßt nur das Betriebsvermögen und gibt in der Regel keinen Aufschluß über den Wert einzelner Vermögensgegenstände. Soweit der Bank auch das Privatvermögen des Kunden haftet, gibt die Bilanz für die hier interessierenden Zwecke nichts her. Außerdem weist sie den Wert der Vermögensgüter nur zu einem bestimmten Stichtag und auf der Basis der Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten oder der Tageswerte aus.

iii. Unternehmensplanung

Entsprechend ihrer Zielsetzung bildet die Unternehmensplanung - anders als Sicherheitennachweise und Bilanz - das künftige Vermögen des Kunden ab. Sie ist jedoch in der Regel nicht so detailliert konzipiert, daß sie die Planwerte einzelner Vermögensgüter erkennen läßt. Zudem beruhen die Daten auf Kundenangaben und unterliegen deshalb Zweifeln an ihrer Verlässlichkeit ²⁾. Ein weiterer Mangel dieser Informationsquelle besteht darin, daß sie - wie die vorgenannten Informationsquellen - nicht auf die Liquidationswerte der Vermögensgüter abstellt.

iv. Schätzgutachten

Vor allem bei dinglicher Besicherung verlangen die Banken regelmäßig Schätzgutachten über den Wert der als Sicherheit dienenden Güter. Da sie von unabhängigen Sachverständ-

1) Vgl. S. 85 ff.

2) Vgl. S. 88

digen stammen, sind diese Daten hinsichtlich Gültigkeit und Verlässlichkeit recht hoch zu bewerten. Das Manko von Schätzgutachten für unsere Zwecke liegt allerdings darin, daß sie auf einen Stichtag bezogen sind. Die künftige Wertentwicklung der Sicherheiten bleibt hier ausgeklammert. Zudem ermitteln Schätzgutachten im allgemeinen nicht den Liquidationswert der jeweiligen Vermögensgüter.

2. Prognostizierbarkeit der Verwertungserlöse

Die Banken verfügen also zwar über eine Reihe von Informationsquellen, die als Grundlage einer Prognose der Verwertungserlöse herangezogen werden können. Diesen Informationsquellen ist jedoch gemeinsam, daß sie stets nur Zeitwerte, nicht aber die künftigen Liquidationswerte der Sicherungsgüter angeben. Dies bedeutet freilich nicht, daß sie für die hier in Frage stehenden Prognosezwecke wertlos wären. Denn die Banken sind aufgrund ihrer Erfahrung durchaus in der Lage, von den Zeitwerten auf die Erlöse im Falle einer zwangsweisen Liquidierung ¹⁾ der Sicherheiten zu schließen. Nach KRÜMMEL gilt dies zumindest für eine kurzfristige Vorschau ²⁾. WÄCHTERSHÄUSER konkretisiert diesen Zeitraum und fixiert ihn auf ein bis zwei Jahre ³⁾. Diese Aussage erscheint jedoch zu pauschal. Richtig ist, daß man im Grundsatz davon ausgehen muß, daß sich die Qualität der

1) Im Falle einer zwangsweisen Liquidierung von Vermögensgütern muß im Gegensatz zu einer normalen Liquidierung der Vermögensgüter über den Umsatzprozeß mit einem Wertabschlag gerechnet werden. Hahn unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen der natürlichen und der künstlichen Liquidität. Vgl. Hahn, Oswald, Finanzwirtschaft ..., a.a.O., S. 40

2) Vgl. Krümmel, Hans-Jacob, Zur Bewertung im Kreditstatus, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 14. Jg. 1962, S. 151

3) Wächtershäuser, M., Kreditrisiko..., a.a.O., S. 188

Prognose mit zunehmendem Prognosezeitraum verschlechtert, d.h. die Prognosegenauigkeit abnimmt. Diese Regel erfährt jedoch eine gewisse Relativierung, wenn man die Prognosegenauigkeit im Kontext mit der jeweiligen Art der Sicherheiten sieht. Man wird vielmehr nach der jeweiligen Art der Sicherheiten zu differenzieren haben. So lassen sich die Liquidationswerte von Sicherungsgütern, für die laufend ein Marktpreis bestimmt wird, mit relativ hoher Zuverlässigkeit schätzen. Umgekehrt fällt die Bewertung bei Gütern, für die kein Markt besteht und deshalb eine Einzelbewertung erforderlich ist, auch auf kurze Sicht meist relativ schwer. Die Prognostizierbarkeit differiert auch mit den jeweiligen Wertschwankungen der Sicherungsgüter ¹⁾. So verhalten sich etwa Grundstücke in der Regel wertstabiler als Aktien.

Diese Überlegungen rechtfertigen den Schluß, daß Banken mit Hilfe der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen in der Lage sind, die Liquidationswerte der Sicherungsgüter, wenn auch nur innerhalb bestimmter Bandbreiten, zu prognostizieren.

3. Ermittlung des Besicherungsrisikos

Im Zusammenhang mit der Prognose des kundenbezogenen Leistungsabsatzes wurde ausgeführt, daß zwischen dem Teil des Leistungsabsatzes, der sich aus einer bereits vor dem Planungszeitpunkt fixierten künftigen Leistungsabnahme ergibt, und dem Absatzanteil, der aus dem künftigen "Neugeschäft" erwartet wird, zu differenzieren ist ²⁾. Zum künftigen Leistungsabsatz, der aus dem kundenbezogenen "Altge-

1) Vgl. S. 167 ff.

2) Vgl. S. 66 ff.

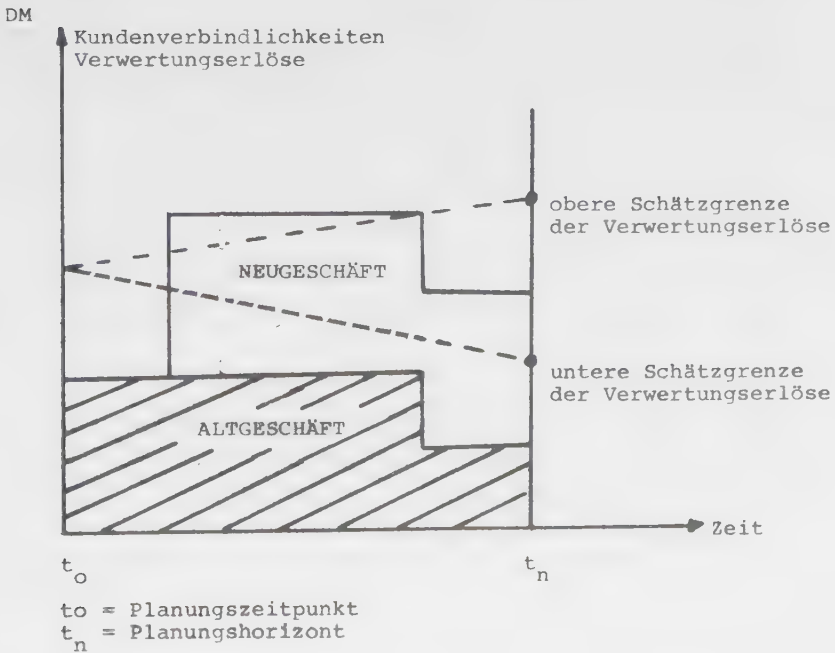
schäft" resultiert, lassen sich relativ exakte Angaben machen. Zur voraussichtlichen Entwicklung des "Neugeschäfts" sind demgegenüber - vor allem auf längere Sicht - nur grobe Schätzungen möglich ¹⁾. Da die Kundenverbindlichkeiten nichts anderes als das Spiegelbild des kundenbezogenen Leistungsabsatzes sind, gelten diese Erkenntnisse auch für die Prognose der Kundenverbindlichkeiten. Aufgrund der unterschiedlichen Schätzgenauigkeit, aber auch aus risikopolitischen Überlegungen ist es zweckmäßig, bei der Bestimmung des Besicherungsrisikos nach "Altgeschäft" und "Neugeschäft" zu differenzieren. Anhand der Gegenüberstellung von Kundenverbindlichkeiten aus dem "Altgeschäft" und den geschätzten Verwertungserlösen der Sicherungsgüter kann die planende Bank mit relativ hoher Genauigkeit feststellen, ob die Verwertungserlöse auch ohne "Neugeschäft" die Kundenverbindlichkeiten decken.

In einem zweiten Schritt lassen sich dann die Auswirkungen des "Neugeschäfts" auf die künftige Besicherungssituation untersuchen. Auf diesem Weg kann die planende Bank feststellen, welche zusätzlichen Sicherheitsanforderungen an den Kunden zu stellen sind bzw. welches "Neugeschäft" unter Berücksichtigung der sicherheitspolitischen Ziele maximal in Betracht kommt.

1) Vgl. S. 76 ff.

Nach dem in Abbildung 18 dargestellten Beispiel resultiert aus dem "Altgeschäft" - selbst wenn sich die planende Bank an der unteren Schätzgrenze der Verwertungserlöse orientiert - keine Unterbesicherung. Bei Realisierung des in Abbildung 18 dargestellten künftigen "Neugeschäfts" würde die planende Bank sich dagegen ohne Verstärkung ihrer Sicherheitenstellung einem Besicherungsrisiko aussetzen.

Abb. 18 : Bestimmung des Besicherungsrisikos auf der Basis von kundenbezogenem "Altgeschäft" und "Neugeschäft"



5. TEIL: EIGNUNG DER PROGNOSEERGEBNISSE FÜR EINE ZIEL- GERICHTETE STEUERUNG DES FIRMENKUNDENGESCHÄFTS

Das Erfordernis einer kundenbezogenen Planung wurde eingangs damit begründet, daß Wachstum, Erfolg und Sicherheit der Bank maßgeblich von ihren Kunden bestimmt werden. Ziel der Planung ist eine zukunftsorientierte, den Intentionen der Bank entsprechende Gestaltung der Geschäftsbeziehungen. Da nicht jeder Kunde unter den genannten Aspekten gleich zu bewerten ist, bedarf es im Firmenkundengeschäft einer auf den Einzelfall abgestellten Planung; im Mengengeschäft erfüllen auch globale Planungen ihren Zweck.

Im Zentrum der vorliegenden Arbeit stand die Frage, inwieweit Banken mit Hilfe der ihnen zugänglichen Informationen in der Lage sind, den künftigen Absatz-, Erfolgs- und Risikobeitrag des jeweiligen Kunden zu prognostizieren. Auf diese Frage konzentrierte sich die Untersuchung insbesondere deshalb, weil jeglicher Planungserfolg entscheidend von der Qualität der Prognose abhängt. Nur möglichst genaue und verlässliche Prognoseergebnisse taugen als Grundlage für die Entscheidung der Bank, welche Strategien und Maßnahmen im Einzelfall mit Aussicht auf Erfolg anzuwenden sind. Dementsprechend wurden hier Verfahren und Techniken untersucht, die zu mehr oder weniger wertvollen Prognoseergebnissen führen. Ob diese ihrerseits den Anforderungen genügen, die sich aus einer zielgerichteten Steuerung des Firmenkundengeschäfts ergeben, bleibt im folgenden resümierend zu untersuchen.

A. Absatzsteuerung

Für die Ermittlung des künftigen Leistungsabsatzes muß zwischen dem kundenbezogenen " Altgeschäft " und dem künftigen "Neugeschäft" unterschieden werden. Während der aus dem "Altgeschäft" resultierende Teil des künftigen Leistungsabsatzes recht exakt ermittelt werden kann, sind für das "Neugeschäft", insbesondere auf längere Sicht, nur grobe Schätzungen möglich. Auf den ersten Blick erscheint dieses Manko um so mißlicher, als das Leistungsabnahmeverhalten von Firmenkunden insbesondere im Kredit- und Emisionsgeschäft nur langfristig beeinflußt werden kann und das Interesse der Bank dementsprechend auf den nachhaltig erzielbaren Leistungsabsatz gerichtet ist. Dennoch liefert auch die langfristige Prognose der Bank wertvolle Anhaltspunkte für eine zielgerichtete Steuerung des Leistungsabsatzes. Denn der Leistungsbedarf des Kunden als ein wesentlicher Bestimmungsfaktor des Leistungsabsatzes kann auch langfristig zumindest der Tendenz nach prognostiziert werden. Dies befähigt die Bank - wie Abb. 19 auf Seite 216 zeigt - zu einer Klassifizierung der Kunden nach der Struktur des Leistungsbedarfs.

Auch der zweite maßgebliche Bestimmungsfaktor des Leistungsabsatzes, nämlich die Wettbewerbssituation im Einzelfall, läßt sich mit Hilfe der Prognose jedenfalls annähernd einschätzen. Die Bank kann der Prognose im allgemeinen entnehmen, ob sie im Verhältnis zu ihren Konkurrenten über eine schwache, mittlere oder starke Wettbewerbssituation verfügt.

Abb.19: Klassifizierung der Kunden* hinsichtlich der Struktur ihres Leistungsbedarfs

Leistungsbedarf Leistungs- arten	steigend	stagnierend	rückläufig**
<u>Kreditgeschäft</u>			
Geldkreditbedarf			
Tages- und Termin- geldaufnahmen	1,2,3		4,5
Kontokorrentkredit			1,2,3,4,5
Wechselkredit	1,2	3,4,5	
Darlehen	2	1,3	4,5
Kreditleihe			
Akzeptkredit	1,2	3	4,5
Avalkredit	2,4	1,3	5
<u>Emissionsgeschäft</u>			
Emission von Kapital anteilen und Schuld verschreibungen	2		1,3,4,5
Börseneinführung	2		1,3,4,5
Kurspflege	2		1,3,4,5
<u>Einlagengeschäft</u>			
Tages- und Termingeld anlagen	4,5		1,2,3
<u>Zahlungsverkehr</u>			
Scheckverkehr	2	1,3	4,5
Überweisungsverkehr	2	1,3	4,5
Abbuchungen	2	3	1,4,5
Dokumenteninkassi	2	1,3,4,5	

* Kundenbeziehungen

** oder kein Bedarf

Die Erkenntnisse über die Bedarfsstruktur einerseits und die relative Wettbewerbsfähigkeit andererseits bilden zusammen - wie Abbildung 20 zeigt - eine brauchbare Grundlage für die Auswahl der im Einzelfall einzuschlagenden Strategie.

Abb. 20 : Entscheidungsmatrix für die Auswahl der optimalen Strategie

relative Wettbewerbsfähigkeit	schwach	Schrumpfungs - strategie	Schrumpfungs - strategie	Erhaltungs - strategie
		Schrumpfungs - strategie	Erhaltungs - strategie	Wachstums - strategie
		Erhaltungs - strategie	Wachstums - strategie	Wachstums - strategie
	stark	Erhaltungs - strategie	Wachstums - strategie	Wachstums - strategie
		rückläufig	stagnierend	steigend
		Leistungsbedarf		

Quelle : In Anlehnung an eine Darstellung bei
Aurich, W./Schroeder, H.U., Unternehmensplanung...,
a.a.O, S.240

Die Bank kann also mit Hilfe der kundenbezogenen Absatzprognose zumindest entscheiden, welchen Kurs sie bei der langfristigen Absatzsteuerung einzuschlagen hat. Dieser Kurs kann in einer Schrumpfungs-, Erhaltungs- oder Wachstumsstrategie bestehen. Auf diese Kernstrategien bezogen liegen damit folgende Reaktionsmuster fest:

- Bei schwacher bis mittlerer Wettbewerbsfähigkeit und rückläufigem oder fehlendem Leistungsbedarf empfiehlt sich ein Rückzug aus der Kundenbeziehung.
- Eine mittlere bis starke Wettbewerbsposition der planenden Bank spricht für eine Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung.
- Bei mittlerer bis starker Wettbewerbssituation und stagnierendem bis steigendem Leistungsbedarf sind alle nur denkbaren Maßnahmen zu ergreifen, um die Geschäftsbeziehung zum Kunden noch weiter auszubauen.

Unter den zuletzt genannten Voraussetzungen sollten sich die Aquisitionsmaßnahmen der Bank auch auf solche Firmen konzentrieren, die bisher nicht zu ihrem Kundenkreis zählen.

Die auf dem Prognoseergebnis basierende Anwendung der Entscheidungsmatrix muß nicht notwendig für alle Leistungssektoren innerhalb einer Kundenbeziehung zur gleichen Strategie führen. Häufig werden sich unterschiedliche Strategien für die einzelnen Leistungsbereiche im Rahmen ein und derselben Kundenbeziehung als erfolgversprechend herauskristallisieren.

B. Erfolgssteuerung

Die Überlegungen in Teil 3 der Arbeit zeigten, daß die Ermittlung des "historischen" Erfolgsbeitrags der Bank erhebliche Schwierigkeiten bereitet. Sie wachsen beträchtlich bei der Bestimmung des künftigen Erfolgsbeitrags. Denn die kundenbezogene Erfolgsprognose ist in ihrer Mengenkomponeute durch Ungenauigkeiten aus der Absatzprognose

mehr oder weniger belastet. Hinzu kommt, daß auch die Bestimmung der Preiskomponente, insbesondere wegen der Imponderabilien der langfristigen Zinssatzentwicklung, Probleme aufwirft. Diese Unschärfen schmälern den Wert des Prognoseergebnisses nicht unerheblich. Wenn die Erfolgsprognose auch von relativem Wert ist, so behält sie doch eine gewisse Funktion für die Erfolgssteuerung. Sie gibt zugebenermaßen wenig für die Wahl der richtigen Strategie und Mittel in den Fällen her, in denen sich der Kunde im Grenzbereich zwischen negativem und positivem Erfolgsbeitrag bewegt. Die Unschärfe stört jedoch dann nicht, wenn sie zu dem Ergebnis führt, daß der Kunde mit hoher Wahrscheinlichkeit einen beträchtlichen Erfolgsbeitrag erwarten läßt. Gleiches gilt für den umgekehrten Fall, daß aufgrund der Prognose mit hoher Wahrscheinlichkeit mit einem erheblichen negativen Erfolgsbeitrag des Kunden zu rechnen ist.

Dies rechtfertigt den Schluß, daß Erfolgsprognosen, mögen sie im Einzelfall auch wenig hilfreich sein, auf das Ganze gesehen sinnvoll sind, zumal davon der Zwang auf die Bank ausgeht, sich eingehend mit den Erfolgsaussichten ihrer Firmenkunden auseinanderzusetzen.

C. Risikosteuerung

Gegenstand der Untersuchung war schließlich auch die Prognostizierbarkeit des Risikos nicht frist- und betragsgemäßer Abwicklung von Kreditbeziehungen und des Besicherungsrisikos. Sie zeigte, daß bankinterne Daten und Jahresabschlußzahlen erst zu einem relativ späten Zeitpunkt verlässliche Hinweise auf eine Gefährdung der vertragsgemäßen Abwicklung von Kreditbeziehungen geben. Damit ist

jedoch wenig gewonnen. Denn die Bank benötigt möglichst frühzeitige Warnsignale, um sich, auch ohne zum Mittel der Kündigung greifen zu müssen, aus Kreditengagements zurückziehen zu können. Auch die Unternehmensplanung wird dem Interesse der Bank an einer Frühwarnung nicht gerecht. Sie ist zwar bei entsprechend langfristiger Ausrichtung grundsätzlich geeignet, entsprechende Signale zu liefern, die aber mit Vorsicht aufzunehmen sind, weil sie auf möglicherweise manipulierten Kundenangaben beruhen. Als geeignetes Verfahren kommt nur die Risikoprognose mit Hilfe von unternehmensinternen und -externen Indikatoren in Betracht. Aufgrund der in aller Regel begrenzten informatorischen und personellen Voraussetzungen in Banken können die für Zwecke der Banken zu entwickelnden Indikatorsysteme weniger differenziert sein. Dies beeinträchtigt zwangsläufig die Frühwarnqualität solcher Systeme.

Die Untersuchung ließ darüber hinaus erkennen, daß Banken aufgrund der ihnen zur Verfügung stehenden Informationen meist in der Lage sind, die künftigen Verwertungserlöse der Sicherheiten und damit das Besicherungsrisiko jedenfalls innerhalb gewisser Bankdbreiten abzuschätzen.

Auch die Risikoprognose führt somit insbesondere auf längere Sicht nicht zu exakten Ergebnissen, sondern produziert lediglich Annäherungswerte, die aber durchaus Aufschluß darüber geben, welche Strategie im Einzelfall zu verfolgen ist. Die Bank wird dadurch des Zwanges enthoben, auf kundenbezogene Risiken ad hoc reagieren zu müssen, und in die Lage versetzt, zu entscheiden, ob und gegebenenfalls welche Präventivmaßnahmen zu treffen sind. Die kundenbezogene Prognose bewährt sich somit auch im Risikobereich als Instrument einer rechtzeitigen und zielgerichteten Steuerung.

D. Konsequenzen für weiterführende Untersuchungen zu diesem Problemkreis

Mit der vorliegenden Arbeit wurde der Versuch unternommen, die Bestimmungsfaktoren des kundenbezogenen Absatzes, Erfolgs und Risikos und die Möglichkeiten ihrer Prognose als Voraussetzungen und Grundlage einer kundenbezogenen Planung auszuleuchten und zu durchdringen. Damit wurde freilich nur ein Ausschnitt aus der Gesamtproblematik untersucht. Denn darin erschöpft sich die kundenbezogene Planung bei weitem nicht. Ohne Umsetzung der Prognoseergebnisse in Strategien und Maßnahmen bleibt die Prognose ohne Wert. Insoweit bedarf es weiterführender Untersuchungen. Entsprechendes gilt auch für den der Prognose vorgeschalteten Fragenkomplex der Bestimmungsfaktoren von Absatz, Erfolg und Risiko. Dieser Teilaspekt verlangt noch der Aufbereitung durch breit angelegte empirische Untersuchungen. Die Wissenschaft bleibt somit aufgefordert, sich dieser Themen anzunehmen und damit der Praxis das Rüstzeug für die erfolgreiche Bewältigung dieser wichtigen Planungsaufgabe an die Hand zu geben.

LITERATURVERZEICHNIS

- Adam, Klaus G.: Controlling in Kreditinstituten, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 35. Jg., 1982, S. 923-928
- Agthe, K.: Langfristige Unternehmensplanung, in: Unternehmensplanung, (Hrsg.) K. Agthe und E. Schnaufer, Baden-Baden 1963, S. 47-81
- Abels, Peter/
Eufinger, Jürgen: Das Sparkassen-Prognosesystem, Informationsinstrument für Betriebsanalyse und -planung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 25. Jg., 4/1976, S. 119-123
- Abels, Peter: Systematische Finanzplanung - notwendiger denn je, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 27. Jg., 1/1978, S. 15-19
- Albach, Horst: Strategische Planung bei erhöhter Unsicherheit, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 30. Jg., 1978, S. 702-715
- Albach, Horst/
Klesse, Heinz-Peter: Personelle Verflechtungen bei deutschen Industrieaktiengesellschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg., 1982, S. 959-977
- Altman, E.I.: Financial Ratios Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, in: Journal of Finance, Vol. 23, 1968, S. 589-607
- Altman, E.I./
Margine, M./
Schlosser, M./
Vernimmen, P.: Financial and Statistical Analysis for Commercial Loan Evaluation, in: Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol. 99, 1974, S. 195-211
- Ansoff, H.J.: Managing Surprise and Discontinuity - Strategy Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg., 1976, S. 129-152
- Aurich, Wolfgang/
Schroeder, Hans-Ulrich: Unternehmensplanung im Konjunkturverlauf, - Planen und Durchführen von Wachstums-, Konsolidierungs- und Schrumpfsstrategien mit Fallstudien, (Hrsg.) Prognos AG, Basel, München 1977

- Apfelthaler, S.: Risikoprobem im Bankbetrieb, Wien 1939
- Aust, E.: Der Wettbewerb in der Bankwirtschaft, Grundzüge und Anregungen für eine allgemeine Theorie, Diss. Frankfurt/Main 1962
- Baetge, J.: Früherkennung negativer Entwicklungen der zu prüfenden Unternehmung mit Hilfe von Kennzahlen, in: Wirtschaftsprüfung, 33. Jg., 1980, S. 651-665
- Beaver, William H.: Alternative Accounting Measures As Predictors of Failure, in: The Accounting Review, Vol. XL III, Nr. 1, 1968, S. 116-122
- Beermann, K.: Prognosemöglichkeiten von Kapitalverlusten mit Hilfe von Jahresabschlüssen, Düsseldorf 1976
- Becker, D.: Bankbetriebliche Zweigstellenexpansion und Standortforschung - Eine empirische und theoretische Analyse unter Berücksichtigung der Standortfaktoren -, Diss. Göttingen 1975
- Bellingr, Bernhard: Unternehmenskrisen und ihre Ursachen, in: Handelsbetrieb und Marktordnung, Festschrift für Karl Ruberg, Wiesbaden 1962, S. 51-74
- Bemel, R./
Bonhoeffer, F.D./
Strigel, W.: Wie plant die Industrie?, in: Wirtschaftskonjunktur, 18. Jg., 1966, S. 27-41
- Benölken, Heinz: Langfristige Personalplanung im Kreditinstitut, Berlin 1976
- Bilderbeek, J.: An Empirical Study of the Predictive Ability of Financial Ratios in the Netherlands, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg., 1979, S. 386-407
- Bitz, Michael: Zeithorizonte bei der Investitions- und Finanzplanung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 30. Jg., 1978, S. 175-193
- Bösel, H.D.: Zur Frage des Vertriebs und seiner Planung bei Kreditinstituten, Vertriebsplanung und Sortimentsgestaltung im Bankbetrieb, Köln 1972

- Bräutigam, J.: Kostenfunktionen in Kreditinstituten - Eine Analyse der empirischen Kostenuntersuchungen im amerikanischen Bankwesen, Wiesbaden 1972
- Bräutigam, J./
Küllmer, H.: Die Anwendung statistischer Verfahren zur Objektivierung der Kreditprüfung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 21. Jg., 1972, S. 6-10
- Brockhoff, Klaus: Planung und Prognose im deutschen Großunternehmen, in: Der Betrieb, 27. Jg., 1974, S. 838-841
- ders.: Prognoseverfahren für die Unternehmensplanung, Wiesbaden 1977
- Brodhag, W.: Untersuchungen über die Kapazität und Kapazitätsermittlung von Kreditinstituten in Bezug auf Kredit- und Zahlungsverkehrsleistung, Diss. Mannheim 1973
- Bruck, Karl: Liquiditäts- und Rentabilitätsplanung der Zentralsparkasse, in: Planung im Kreditunternehmen, (Hrsg.) Österreichisches Forschungsinstitut für das Sparkassenwesen, Wien 1978, S. 29-36
- Brüning, G.: Die Bilanz als Vergangenheits- oder Zukunftsrechnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg., 1979, S. 1099-1125
- Bühler, Wilhelm: Die Schichtbilanz als Instrument der Leistungsanalyse für die Kreditbank, in: Kredit und Kapital, 3. Jg., 1970, S. 408-439
- Büschgen, Hans, E.: Bankbetriebslehre, Wiesbaden 1972
- ders.: Markt (Absatz) orientierte Bankplanung, in: Bank und Markt, 12/1976, S. 27-29, 2/1977, S. 38-39, 3/1977, S. 35-37
- ders.: Konten- und Kundenkalkulation, in: Bank und Markt, 2/1978, S. 31-33, 3/1978, S. 29-32
- ders.: Der Kapitalbedarf und seine Deckung, in: Finanzierungshandbuch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden 1980, S. 29-65

- Büschgen, Hans.E./
Böhner, W.: Controlling in Universalbankbetrieben,
in: Zeitschrift für betriebswirtschaft-
liche Forschung und Praxis, 34. Jg., 1982,
S. 193-207
- Butz, E.: Die Anpassung des technisch-organisato-
rischen Bereichs von Kreditinstituten,
Diss. Berlin 1969
- Cassiers, Siegfried C.: Konzept und Zwischenbilanz einer Image-
werbung der IKB, in: Bank und Markt,
2/1980, S. 22-25
- Christians, F.W.: Kreditinstitute als Träger der Unterneh-
mensfinanzierung, in: Finanzierungs-Hand-
buch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden
1980, S. 333-348
- Coenenberg, A.G. u.a.: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse,
München 1974
- Copeland, R.M./
Moore, M.L.: The Financial Bath: Is It Common?, in:
MSU-Topics, Vol. 20, 1972, S. 63-69
- Cramer, Jörg E.: Neue Dienstleistungen im Bankbetrieb,
Ihre Planung und Einführung, Frankfurt/
Main 1970
- ders.: Marketing im Bankbetrieb, Frankfurt/Main
1978
- Deakin, E.B.: A Discriminant Analysis of Predictors of
Business Failure, in: Journal of Account-
ing Research, Vol. 10, 1972, A Supple-
ment, S. 167-179
- Delome, H.: Konsortial- und Emissionsgeschäft, Frank-
furt/Main 1963
- Deppe, Hans Dieter: Beiträge zur Theorie der Wirtschaftsplan-
nung der Kreditbank, Diss. Kiel 1959
- ders.: Zur Rentabilitäts- und Liquiditätsplanung
von Kreditinstituten, in: Weltwirtschaft-
liches Archiv, Bd. 86, 1961, S. 303-351

- ders.: Die Planung im Bankbetrieb mit wissenschaftlichen Methoden, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 15. Jg., 1962, S. 92-95
- ders.: Bankbetriebliches Wachstum, Funktionalzusammenhänge und Operations Research in Kreditinstituten, Stuttgart 1969
- Dick, Walter: Eine empirische Untersuchung der Nichtbankbeteiligungen und der Aufsichtsratsmandate in der Bundesrepublik Deutschland, Diskussionspapier Nr. 17, Institut für das Spar-, Giro- und Kreditwesen, Bonn 1976
- Diehl, Rolf: Der Konsortialführer, in: Probleme der Ordnung und Regulierung des Kapitalmarktes, Frankfurt/Main 1973, S. 65-80
- Diel, Rolf: Langfristige Fremdfinanzierung durch Emission von Industrieobligationen, in: Finanzierungs-Handbuch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden 1980, S. 177-198
- Dohm, Robert: Die langfristige Finanzierung durch Kreditinstitute und andere Finanzinstitutionen, in: Finanzierungs-Handbuch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden 1980, S. 151-174
- Dormanns, A.: Deutsche Banken im Ausland, in: Bank-Betrieb, 10. Jg., 1970
- Dorrance, M.G.: Loan Management and Profitability - A Panel Discussion, in: Bulletin of the Robert Morris Associates, March 1966, S. 376-381
- Drescher, S.: Umfrageforschung im Dienste des Bankmarketing, in: Handbuch der Bankenwerbung, (Hrsg.) E. Floss und P. Muthesius, Frankfurt/Main 1972, S. 46-64
- Dyer, F.R./
Heilshorn, J.W.: Profit Analysis for Loans - A Panel Discussion -, in: Journal of Commercial Bank Lending, Nov. 1967, S. 40-42
- Edmister, R.O.: An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction, in: Journal of Financial and Quantitative Analysis, March 1972, S. 1477-1493

- Eickhoff, Karl-Heinz: Die Bedeutung der Kostenrechnung für die Planung in Kreditinstituten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 25. Jg., 1976, Teil I, S. 37-41, Teil II, S. 71-76
- Eilenberger, Guido: Banken im Wettbewerb - Grundlagen und Instrumente bankbetrieblicher Wettbewerbspolitik, Berlin 197
- Elbrecht, L.: Kreditinstitute mit Sonderaufgaben, in: Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, (Hrsg.) Hans E. Büschgen, Stuttgart 1976, S. 1178-1187
- Eufinger, J./
Ring, Hans-Jürgen: Planungsrechnung im Sparkassen-Prognose-system, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 31. Jg., 1982, S. 167-179
- Escher, H.: Das kommerzielle Kreditgeschäft der Banken, Bern 1969
- Engels, Wolfram: Bankenbeteiligungen und Industrieunternehmung, Berlin 1978
- Feldbausch, Friedrich K.: Bankmarketing, München 1974
- Fischer, Otfried: Bankbilanzanalyse, Meisenheim/Glan 1956
- ders.: Grundlagen der Kapitalbedarfsermittlung, in: Handbuch der Unternehmensführung, Bd. I, (Hrsg.) M.W. Wilkes und G.W. Wilkes, Gernbach 1972, S. 340-350
- Fischer, Otfried/
Jansen, H./
Meyer, W.: Langfristige Finanzplanung deutscher Unternehmen, Ergebnisse einer empirischen Untersuchung anhand ausgewählter Aktiengesellschaften, Hamburg 1975
- Fitz Patrick, P.J.: Comparison of Ratios of Successful Industrial Enterprises with Those of Failed Firms, in: Certified Public Accountant, Oct./Nov./Dec. 1932, S. 598-605, S. 656-662, S. 727-731
- Flechsigt, Rolf: Kundenkalkulation in Kreditinstituten, Ansatzpunkte eines entscheidungsorientierten Modells zur Kalkulation der Vorteilhaftigkeit einer Kundenverbindung, Frankfurt/Main 1982

- Flohr, G.: Insolvenzen von Unternehmen, Ursachen und Möglichkeiten der Vorsorge, in: Neue Betriebswirtschaft und betriebswirtschaftliche Datenverarbeitung, 24. Jg., 1971, S. 57-62
- Förderreuther, Rainer: Die Möglichkeiten zur Bewältigung von periodischen Beschäftigungsschwankungen im personellen Bereich von Universalbanken, Diss. Erlangen-Nürnberg 1976
- Franke, K.H.: Wachstumsplanung in Kreditinstituten, Ein entscheidungsorientierter Beitrag zur langfristigen Planung der Kreditbank, Berlin 1978
- Fuchs, H.: Planung und Probleme des Standorts von Kreditinstituten, Diss. Köln 1969
- Funk, Paul: Vorauszahlungen von Abnehmern, Bern/ Frankfurt/Main/München 1976
- Gälweiler, A.: Unternehmenssicherung und Strategische Planung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jg., 1976, S. 363-379
- Gafton, Günther: Die Konzernverflechtung der westdeutschen Banken, Diss. Wien 1967
- Gail, W.: Der Kapazitätsausnutzungsgrad bei Bankbetrieben und sein Einfluß auf den Kostenverlauf, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 30. Jg., 1960, S. 546-555
- Gantzel, Klaus-Jürgen: Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln und Opladen 1962
- Gauer, H.: Schutz vor insolvenzbedrohten Geschäftspartnern - Ein Maßnahmenkatalog -, (Hrsg.) Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Frankfurt/Main 1978
- Gebhardt, G.: Insolvenzprognosen aus Jahresabschlüssen nach altem und neuem Aktienrecht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg., 1979, S. 597-619
- Gehmacher, E.: Methoden der Prognostik, Freiburg 1971
- Gericke, H.: Die Börsenzulassung von Wertpapieren, Wiesbaden 1961

- Giese, W.R.: Die Bankkalkulation in der Praxis, Wiesbaden 1962
- Gisholt, Odd: Marketing-Prognosen - unter besonderer Berücksichtigung intersubjektiver Befragungsmethoden, Diss. St. Gallen 1976
- Goldbeck, K.J.: Insolvenzgefahren rechtzeitig erkennen und vorbeugend bekämpfen, (Hrsg.) Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Frankfurt/Main 1973
- Güde, Udo: Darstellung und Kritik der Bank- und Sparkassenkalkulation - Eine Analyse ihrer Aussagefähigkeit bei herkömmlicher Ausgestaltung und Untersuchung der Möglichkeiten zur Verbesserung des Erkenntniswertes, Diss. Frankfurt/Main 1965
- ders.: Ansätze zu einer Kostentheorie der Kreditinstitute, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 16. Jg., 1967, S. 117-120, S. 123-125
- Günther, H.: Die Kapazitätsbestimmung bei Kreditbanken, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 29. Jg., 1959, S. 542-555
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II, Finanzen, Berlin/Heidelberg/New York 1972
- Graff, P.: Die Wirtschaftsprognose - Empirie und Theorie, Voraussetzungen und Konsequenzen, Tübingen 1977
- Greshake, Kurt: Planung der Mindestreserven durch den Gelddisponenten, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 17. Jg., 1964, S. 871-874
- Griesel, H.: Qualitätspolitik im Wettbewerb der Kreditinstitute, Berlin 1978
- Grünberg, Bodo v.: Marktanteile im Firmenkredit, in: Bank und Markt, 2/1982, S. 18-19
- Grunwald, J.G./
Jokl, S.: Wettbewerb und Eigenkapital in der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Sparkassensektors, Berlin 1978

- Hagenmüller, Karl F.: Die Bestimmungsfaktoren preispolitischer Autonomie bei Kreditinstituten, in: Geld, Kapital und Kredit, Festschrift für H.R. Rittershausen, (Hrsg.) Hans E. Büschgen, Stuttgart 1968, S. 158-170
- ders.: Bankbetrieb, Aktivgeschäfte und Dienstleistungsgeschäfte, Bd. II, 3. Auflage, Wiesbaden 1970
- ders.: Bankbetrieb, Rechnungswesen und Bankpolitik, Bd. III, 3. Auflage, Wiesbaden 1970
- Hahn, Gerhard: Ursachen von Unternehmensmißerfolgen, Köln 1958
- Hahn, Oswald: Zahlungsmittelverkehr der Unternehmung, Eine betriebswirtschaftliche Analyse der inländischen Zahlungsmittel und ihrer Bewegungen, Wiesbaden 1962
- ders.: Geld- und Devisenhandel, Stuttgart 1964
- ders.: Die Substitutionskonkurrenten der Universalbanken, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 18. Jg., 1966, S. 503-516
- ders.: Das absatzpolitische Instrumentarium der Depositenbank, in: Österreichisches Bankarchiv, 14. Jg., 1966, S. 326-344
- ders.: Die Zinsempfindlichkeit der Kreditnehmer, in: Österreichisches Bankarchiv, 15. Jg., 1967, I. Teil, S. 390-415, II. Teil, S. 430-439
- ders.: Das Zahlungs- und Inkassogeschäft der Banken, Frankfurt/Main 1970
- ders.: Das Wesen der Finanzierung, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, München 1971, S. 19-26
- ders.: Finanzierungssurrogate als Mittel der Kapitaleinsparung, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, München 1971, S. 105-120
- ders.: Die Wahlkriterien finanzwirtschaftlicher Entscheidungen, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, München 1971, S. 121-172

- Hahn, Oswald: Die Wahl der kreditgebenden Bank, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, München 1971, S. 615-621
- ders.: Kosten und Gebühren im Zahlungsverkehr, in: Probleme moderner Unternehmensführung, (Hrsg.) Gesellschaft für Betriebswirtschaft, Berlin 1972, S. 171-194
- ders.: Struktur der Bankwirtschaft, 3. Teil, Die Spezialbanken im nationalen Bereich I, Die Investitionsbanken, Selbstverlag Rückersdorf 1973
- ders.: Struktur der Bankwirtschaft, 3. Teil, Die Spezialbanken im nationalen Bereich II, Institut des kurzfristigen Geldkredits, der Kreditleihe und des Handels- und Dienstleistungsgeschäftes, Selbstverlag Rückersdorf 1973
- ders.: Zahlungsverkehr, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, (Hrsg.) E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1974, S. 4695-4704
- ders.: Emission von Wertpapieren, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, (Hrsg.) E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1974, S. 1259-1263
- ders.: Finanzwirtschaft, München 1975
(Die zweite, überarbeitete Auflage ist in Vorbereitung)
- ders.: Das Passivgeschäft als Bankleistungsangebot, in: Österreichisches Bankarchiv, 24. Jg., 1976, S. 392-401
- ders.: Der Finanzmakler als Banktyp, in: Der Bankbetrieb zwischen Theorie und Praxis, Festschrift für Karl F. Hagenmüller, (Hrsg.) J. Süchting, Wiesbaden 1977, S. 179-204
- ders.: Die Führung des Bankbetriebs, Eine Einführung in die Geschäftsbank-Politik, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1977
- ders.: Die Postbank. Ihre Stellung in der Bankwirtschaft, Wiesbaden 1978
- ders.: Struktur der Bankwirtschaft, Bd. I, Banktypologie und Universalbanken, Berlin 1981

- Hahn, Oswald Entwicklungen in der Bankwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland - Gestern, heute, morgen -, in: Genossenschaftsforum, 7/1982, S. 305-311
- ders.: Absicherung von Investitionsrisiken im Ausland, International Finance Management, (Hrsg.) A. Swinne, Frankfurt/Main 1982
- Hahn, Dietger/
Krystek, Ulrich: Betriebliche und überbetriebliche Frühwarnsysteme für die Industrie, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 31. Jg., 1979, S. 76-88
- Halberstadt, H.H.: Die Werbeplanung der Kreditbanken im Massengeschäft, Frankfurt/Main 1971
- Härle, D.: Finanzierungsregeln und Liquiditätsbeurteilung, in: Finanzierungshandbuch, (Hrsg.) H. Janberg, Wiesbaden 1964, S. 139-161
- Hartmann, Bernhard: Kreditprüfung und Kreditüberwachung, Stuttgart 1965
- Haumer, Hans: Erfahrungen mit marktorientierter Bankplanung, in: Bank und Markt, 8/1976, S. 34-38
- Hauschildt, Jürgen: Organisation der finanziellen Unternehmensführung, Eine empirische Untersuchung, Stuttgart 1970
- ders.: Entwicklungslinien der Bilanzanalyse, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 23. Jg., 1971, S. 335-351
- ders.: Kreditwürdigkeit - Bezugsgrößen von Verhaltenserwartungen in Kreditbeziehungen -, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 17. Jahr 1972, S. 172-183
- ders.: Bankmarketing, in: Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, (Hrsg.), Bruno Tietz, Stuttgart 1974, S. 306-313
- ders.: Unterschiede in der Zielkonzeption privatwirtschaftlicher, genossenschaftlicher und öffentlicher Banken?, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Heft 4, 1978, S. 26-44

- Häussler, Monika: Das Image der Banken, in: Österreichisches Bankarchiv, 14. Jg., 1966, S. 384-395
- Heine, P.: Einflußfaktoren auf die leistungswirtschaftlichen Ausgaben und Einnahmen, Diss. Berlin 1966
- Heinen, Edmund: Handelsbilanzen, Wiesbaden 1974
- ders.: Kosten und Kostenrechnung, Entscheidungsorientierte betriebswirtschaftliche Studien, (Hrsg.) E. Heinen, Wiesbaden 1975
- Heinz, Harald: Planung in Sparkassen, in: Planung in Kreditunternehmen, Österreichisches Forschungsinstitut für Sparkassenwesen, Wien 1978, S. 13-26
- Hencke, K./
Meckes, W.: Der problematische Kredit (III), in: Bankinformation, Heft 9, 1974, S. 8-11
- Hermanns, F.: Das Regionalprinzip, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 32. Jg., 1979, S. 440-
- Herrhausen, Alfred: Zielvorstellungen und Gestaltungsmöglichkeiten einer Langfristplanung in Kreditinstituten, in: Bank-Betrieb, 11. Jg., 1971, S. 354-359
- Heselhaus, K./
Keussen, G.: Saison- und Absatzplanung in der Teppichindustrie, in: Absatzplanung in der Praxis, Wiesbaden 1962, S. 141-
- Heugel, K.: Die Kapitalbedarfsermittlung des Massenproduktionsbetriebes, Diss. Köln 1966
- Hielscher, U./
Laubscher, H.D.: Finanzierungskosten, Kostenbestandteile, Kostenvergleiche und Ursachen der Industriefinanzierung, Frankfurt/Main 1976
- Hinten, P. von: Ansatzpunkte zur Konzipierung einer bankbetrieblichen Kostentheorie, Diss. München 1973
- Humpert, Alfons/
Schweim, Joachim: Computergestützte Bilanzplanung bei der DG-Bank, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 33. Jg., 9/1980, in Beilage zu Nr. 18, S. 3-4

- Jacob, Adolf-Friedrich: Das Rechnungswesen als Steuerungsinstrument bei Banken, in: Die Bank, 18. Jg., 1978, S. 416-423
- Jährig, A./
Schuck, H.: Handbuch des Kreditgeschäfts, 3. Auflage, Wiesbaden 1978
- Janberg, E.: Finanzierung und Finanzpolitik, in: Finanzierungshandbuch, (Hrsg.) E. Janberg, 2. Auflage, Wiesbaden 1964, S. 25-55
- Jansen, H.: Kapitalstrukturentscheidungen bei bilanzorientierter Finanzplanung, Hamburg 1978
- Jerchel, Helmut: Der Staat finanziert mit - Wie man Fördermittel der öffentlichen Hand erhält, in: Blick durch die Wirtschaft vom 23. April 1981, S. 3
- Igelbrink, Wolf-Dieter/
Selchert, Klaus/
Schorling, Werner/
Meister, Manfred/
Bonhs, Alfred B.: Unternehmensplanung in Sparkassen, in: Planung in Kreditunternehmen, Österreichisches Forschungsinstitut für Sparkassenwesen, Wien 1978, S. 13-26
- Isaac, A.: Über das Selbstkostenproblem in Bankbetrieben, in: Betriebs- und finanzwirtschaftliche Forschung, (Hrsg.) Schmidt, F., Heft 11, Leipzig 1921
- Junker, Klaus: Die Rolle des Präferenzwettbewerbs im Kreditwesen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 24. Jg., 1971, S. 169-171
- ders.: Marketing im Firmenkundengeschäft, Frankfurt/Main 1979
- ders.: Marketing im Firmenkundengeschäft - Trends und Thesen -, in: Bank und Markt, 11. Jg., 1982, S. 5-8
- Kaminsky, Stephan: Die Kosten- und Erlösrechnung der Kreditinstitute, Eine theoretische, systematische und verfahrenstechnische Untersuchung, Meisenheim/Glan 1955
- Kappler, E.: Ansätze zu einer verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Bilanzpolitik, in: Management International Review, Vol. 13, 1973, S. 37-45

- Kartte, Wolfgang: Wettbewerb und Konzentration in der Kreditwirtschaft, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 29. Jg., 1976, S. 1147-1149
- Keiser, H.: Betriebswirtschaftliche Analyse von Insolvenzen bei mittelständischen Einzelhandlungen, Köln und Opladen 1966
- Keynes, J.M.: General Theory of Employment, Interest and Money, London/New York 1936
- Kirsch, W./
Trux, W.: Strategische Frühaufklärung und Portfolio-Analyse, in: Frühwarnsysteme, Schriftenleitung H. Albach u.a., Wiesbaden 1979, S. 47-69
- Kleber, Eckhard: Kostenplanung in Kreditinstituten, Diss. Göttingen 1972
- Klein, K.: Die Überwachung von Bankkrediten unter besonderer Berücksichtigung des Finanzplanes als Überwachungsmittel, Diss. Köln 1962
- Klinge, K.A.: Die Konten- und Kundenkalkulation der privaten Banken, in: Bank-Betrieb, 5/1968, S. 122-127
- Kobylnski, Klaus v.: Kundenkalkulation im Bankmarketing, Frankfurt/Main 1978
- Köhler, Richard: Zum Finanzierungsbegriff einer entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre, 39. Jg., 1969, S. 435-456
- Kolarik, F.G.: Die Einjahresplanung in der Creditanstalt Wien, in: Angewandte Planung, Zeitschrift für das Management, in: Wirtschaft und Verwaltung, Heft 3, 1979, S. 106-117
- Kolbeck, Rosemarie: Bankbetriebliche Planung, Planungsmöglichkeiten bei Kreditbanken, Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Wiesbaden 1971
- Köppen, Joachim v.: Bankmarketing - von der Theorie zur Praxis, in: Der Bankbetrieb zwischen Theorie und Praxis, Festschrift zum 60. Geburtstag von Karl Friedrich Hagenmüller, (Hrsg.) J. Süchting, Wiesbaden 1977, S. 93-115

- Kormann, H.: Die Manipulation in Planungs- und Kontrollsystemen, in: Der Betrieb, 27. Jg., 1974, S. 1633-1637
- Kotler, P.: Marketing-Management, Analyse, Planung und Kontrolle, Deutsche Übersetzung der 2. Auflage, Stuttgart 1977
- Kracht, P.J.: Die Geldnachfrage der Produktionsunternehmen, Theoretische und empirische Überprüfung ausgewählter Hypothesen über die Bestimmungsfaktoren der Geldnachfrage, Meisenheim/Glan 1975
- Krahn, Joachim: Leasing oder Kredit aus der Sicht der Kundenberatung, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 35. Jg., 1982, S. 211-212
- Krause, Michael: Die Kreditleihe, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) Oswald Hahn, München 1971, S. 623-642
- Kreim, E.: Finanzplanung und Kreditentscheidung, Wiesbaden 1977
- Krewerth, Bernhard: Die Kostenrechnung als Steuerungsinstrument im Bankbetrieb, Frankfurt/Main 1981
- Krümmler, Hans-Jacob: Bankzinsen, Köln/Berlin/Bonn/München 1964
- ders.: Zur Bewertung im Kreditstatus, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 14. Jg., 1962, S. 137-151
- Krummow, J.: Die Budgetrechnung als Lenkungsinstrument der Geschäftsleitung einer Universalbank, Wiesbaden 1974
- Kühl, H.: Das marktpolitische Instrumentarium der Bank unter besonderer Berücksichtigung der Werbung, Diss. Göttingen 1967
- Kühn, Richard/
Walliser, Marius: Problemdeckungssystem mit Frühwarn-eigenschaften, in: Die Unternehmung, 32. Jg., 1978, S. 223-244
- Küllmer, H.: Bankbetriebliche Programmierung unter Unsicherheit, Wiesbaden 1975
- Kunze, Christian: Marktkennziffern zur Beurteilung von Zweigstellenmärkten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 22. Jg., 1973, S. 38-44

- Lehner, H./
Müller, M.: Der Filialvergleich bei Banken, Bern/
Stuttgart 1976
- Lindenmann, H.: Grundlagen der Kosten- und Erlösrechnung
im Bankbetrieb, Bern/Stuttgart 1975
- Lipfert, H.: Nationaler und internationaler Zahlungs-
verkehr, Wiesbaden 1960
- ders.: Die Preispolitik der Banken und Sparkas-
sen im Kreditgeschäft, in: Zeitschrift
für Betriebswirtschaft, 34. Jg., 1964,
S. 162-171
- Lippmann, H.: Die dynamische Planung des finanziellen
Bereichs von Banken an Hand von Modellen
unter besonderer Berücksichtigung des
Einflusses der internen Verrechnung zwis-
chen aktivischen und zwischen passivi-
schen Konten, Diss. Münster 1970
- Loos, Norbert: Die Marktpolitik der Kreditinstitute,
Stuttgart 1969
- Mankwald, Rolf: Marketingorientierte Organisation bei Uni-
versalbanken, Frankfurt/Main 1975
- Marcus, P.: Saisonschwankungen der Kapitalbildung und
der Kreditaufnahme, Frankfurt/Main 1976
- Marr, Rainer: Absatzprognose, in: Handwörterbuch der Ab-
satzwirtschaft, (Hrsg.) Bruno Tietz, Stutt-
gart 1974, S. 88-101
- Mayntz, R./
Holm, K./
Hübner, P.: Einführung in die Methoden der empiri-
schen Soziologie, 5. Auflage, Berlin 1978
- Meffert, H./
Steffenhagen, H.: Marketing Prognose Modelle - Quantitative
Grundlagen des Marketing -, Stuttgart 1977
- Menges, G.: Grundriß der Statistik, Teil 1 - Theorie -,
Köln und Opladen 1968
- Mertens, P.: Prognoserechnung - Einführung und Über-
blick -, in: Prognoserechnung, (Hrsg.)
P. Mertens, Würzburg/Wien 1973
- Mervin, Ch. L.: Financing Small Corporations in Five Manu-
facturing Industries, (Hrsg.) National
Bureau of Economic Research, New York 1942

- Meyer zu Selhausen, H.: Die Optimalplanung von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung einer Kreditbank mit den Methoden der Unternehmensforschung, Köln 1970
- Mühl, J.: Bestimmungsgründe der Kapitalmarktentwicklung, in: Probleme der Ordnung und Regulierung des Kapitalmarktes, Frankfurt/Main 1973
- Mühlhaupt, Ludwig: Umsatz-, Kosten- und Gewinnplanung einer Kreditbank, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 8. Jg., 1956, S. 7-74
- ders.: Die Bedarfsspannenrechnung als Mittel der Geschäftspolitik, in: Kredit und Kapital, 2. Jg., 1969, S. 121-159
- ders.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre der Banken, Wiesbaden 1977
- Mühlhaupt, Ludwig/
Dolff, Peter: Die Zielplanung in Genossenschaftsbanken, in: Kredit und Kapital, 8. Jg., 1975, S. 496-523
- dies.: Grundprobleme der Bankplanung unter besonderer Berücksichtigung der Institute des langfristigen Kredits, in: Kredit und Kapital, 7. Jg., 1974, Teil (I), S. 292-450, Teil (II), S. 451-471
- Müller, G.: Strategische Frühaufklärungssysteme, Diss. München 1981
- Müller, Mathias: Arbeits- und Zeitstudien als Mittel der Rationalisierung und Kalkulation im Bankbetrieb, Diss. St. Gallen 1976
- Nestel, Th.: Die Möglichkeiten einer Kapazitäts- und Beschäftigungsbestimmung bei Kreditinstituten und ihre Bedeutung für die bankbetriebliche Kostentheorie, Diss. Berlin 1965
- Neter, J.: Discussion of Financial Ratios as Predictors of Failure, in: Empirical Research in Accounting: Selected Studies, Supplement to Journal of Accounting Research, Vol. 4, 1966, S. 112-118
- Neumann, Manfred: Theoretische Volkswirtschaftslehre I, Einführung und Theorie des Volkseinkommens, Heidelberg 1973

- N.N.: Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft, Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft, in: Verhandlungen des Deutschen Bundestages, 4. Wahlperiode 1964, BT IV/2320 und Anlageband zur Drucksache IV/2320
- N.N.: Rechnungswesen, Organisation und Planung im Unternehmen, 1. und 2. Ergebnisbericht, (Hrsg.) Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft e.V., Frankfurt/Main 1965
- N.N.: Veränderungen in der Zinsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland seit 1967, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Okt. 1971
- N.N.: Die Geschäftsentwicklung der Bankengruppen, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Mai 1974
- N.N.: Die Marktstellung der Bankengruppen seit 1971, in: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, August 1978
- N.N.: Fragen der Bankkostenrechnung, Arbeitspapiere der Kommission für Kostenrechnung, (Hrsg.) Bundesverband deutscher Banken, Loseblattsammlung, Ergänzungslieferung 1978
- N.N.: Finanzierungsverhalten von Großunternehmen, in: Bank und Markt, 1/1978, S. 22-24
- N.N.: Die Finanzierungshilfen des Bundes und der Länder an die gewerbliche Wirtschaft, Sonderausgabe, Heft 1, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Frankfurt/Main 1980
- N.N.: Wer gehört zu wem?, (Hrsg.) Commerzbank AG, 14. Aufl., Frankfurt/Main 1982
- N.N.: Interview - "Wie eine Großbankfiliale", in: Wirtschaftswoche, 37. Jg. 1983, S. 47
- N.N.:

- N.N.: Grundgedanken einer Budgetierung der Personalaufwendungen und zur Organisation der Personalplanung, in: Arbeitsbericht Nr. 1 "Planungsprobleme in Banken", (Hrsg.) Schmalenbach-Gesellschaft zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis e.V., Köln o.Jg.
- N.N.: Ableitung von Arbeitsmengen (durch die Filialen bzw. Geschäftsabteilungen) und Bereitstellung von Personalkennziffern (durch die Zentrale), in: Arbeitsbericht Nr. 1 "Planungsprobleme in Banken", (Hrsg.) Schmalenbach-Gesellschaft zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis e.V., Köln o.Jg.
- N.N.: Elemente für die Planung des Personaleinsatzes und der Personalkosten auf der Grundlage einer Leistungsrechnung, in: Arbeitsbericht Nr. 1 "Planungsprobleme in Banken", (Hrsg.) Schmalenbach-Gesellschaft zur Förderung der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis e.V., Köln o.Jg.
- N.N.: Grundsätze und Vordruckmuster für die Kostenrechnung, o.Jg.
- N.N.: Allgemeine Geschäftsbedingungen der Bankhaus Reuschel & Co., München
- N.N.: Einheitliche Richtlinien für Inkassi, Publikation No. 322 der Internationalen Handelskammer Paris, o.Jg.
- Obermüller, K.: Die Bank im Konkurs ihrer Kunden, Wiesbaden 1972
- Oelschläger, K.: Das Finanzierungsverhalten in der Klein- und Mittelindustrie - Eine empirische Analyse -, Köln 1971
- Oettle, Karl: Unternehmerische Finanzpolitik, Elemente einer Theorie der Finanzpolitik industrieller Unternehmungen, Stuttgart 1966
- Orgler, Y.E.: A Credit Scoring Model for Commercial Loans, in: Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 2, 1970, S. 435-445
- Orth, Ludwig: Die kurzfristige Finanzplanung industrieller Unternehmungen, Köln und Opladen 1961

- Osthues-Albrecht, H.: Der Einfluß der Betriebsgröße auf Kosten und Erlöse von Kreditinstituten, Wiesbaden 1974
- Paal, E.: Entwicklungen und Entwicklungstendenzen der Kreditsicherung, Wiesbaden 1972
- Patock, Horst/
Galle, Georg: Marketingplanung bei Sparkassen und Girozentralen, 28. Jg., 6/1979, S. 253-256
- Pauluhn, B.: Anstatt Problemkredite abwickeln - Strategie entwickeln, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 33. Jg., 1980, S. 130-134
- Penzkofer, P.: Werbung aus der Sicht der Bankkunden, in Handbuch der Bankenwerbung, (Hrsg.) E. Floss und P. Muthesius, Frankfurt/Main 1972
- Perlitz, M.: Empirische Bilanzanalyse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jg., 1979, S. 835-849
- Pfeister, Christopher/
Holst, Detlef: Planung und Budgetierung, Führungsinstrumente für die Zukunft, in: Bankinformation, Heft 3, 1980, S. 16-21
- Pfister, K.: Informationsbedarf bei der Kreditgewährung von Volksbanken und seine Deckung in der Praxis, Diss. Karlsruhe 1968
- Philipp, Fritz: Risiko und Risikopolitik, Stuttgart 1967
- Puhl, Johannes: Die kurzfristige Finanzierung außerhalb des Bereiches der Banken, in: Finanzierungshandbuch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden 1980, S. 143-148
- Rameken, U.: Die Konkurrenzpolitik der Kreditbanken, Diss. Hamburg 1965
- Raynosekek, G.: Die Darlehenstätigkeit der europäischen Investitionsbank, in: Österreichisches Bankarchiv, 26. Jg., 1978, S. 307-311
- Reinboth, H.: Schuldscheindarlehen als Mittel der Unternehmensfinanzierung, Wiesbaden 1965

- Reinermann, W.: Kreditgarantiegemeinschaften, in: Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, (Hrsg.) Hans E. Büschgen, Stuttgart 1976, S. 1158-1164
- Reischauer, F./
Kleinhans, J.: Kreditwesengesetz (KWG) - Loseblattkommentar für die Praxis nebst sonstigen bank- und sparkassenrechtlichen Aufsichtsgesetzen sowie ergänzenden Vorschriften, Bd. I, Berlin 1962
- Reske, W./
Brandenburg, A./
Mortsiefer, H.J.: Insolvenzzursachen mittelständischer Betriebe, Eine empirische Analyse, Göttingen 1976
- Rieser, Ignatz: Frühwarnsysteme, in: Die Unternehmung, 32. Jg., 1978, S. 51-68
- Rinklin, Th.H.: Die vergleichsfähige und die konkursreife Unternehmung, Versuch einer Typologie notleidender Unternehmungen, Stuttgart 1960
- Rittershausen, Heinrich: Die Zentralnotenbank, Ein Handbuch ihrer Instrumente, ihrer Politik und ihrer Theorie, Frankfurt/Main 1962
- Rödl, Helmut: Kreditrisiken und ihre Früherkennung, Ein Informationssystem zur Erhaltung des Unternehmens, Frankfurt/Main 1979
- Röhr, H.: Potentialorientierte Marketing-Planung im Universalbankbetrieb, Köln 1974
- Rosen, R.: Der Zentrale Kapitalmarktausschuß, Frankfurt/Main 1973
- Sadd, V./
Williams, R.T.: Causes of Commercial Bankruptcies, U.S. Department of Commerce, Bureau of Foreign and Domestic Commerce, Domestic Commerce Series No. 69, United States Government Printing Office, Washington 1932
- Sandig, C.: Bilanzpolitik, in: Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart 1970, Sp. 231-238
- Sauer, H.: Organisation im Kreditgeschäft, Stuttgart 1977
- Schlechthaupt, W.D.: Kriterien für die Errichtung von Geschäftsstellen von Universalbanken, Diss. Freiburg i.Br. 1971
- ders.: Kundenerfolgsanalyse als Planungs- und Entscheidungsinstrument, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 25. Jg., 1972, S. 763-766

- Schmidt, Reinhard H.: Ökonomische Analyse des Insolvenzrechts, Wiesbaden 1980
- Schmidt-Wilke, Hans-Jürgen: Risikoproblematik und Risikopolitik im internationalen Bankgeschäft, Frankfurt/Main 1970
- Schneider, Dieter: Investition und Finanzierung, 5. Auflage, Wiesbaden 1980
- Schreglmann, W.: Faktoren des Kapitalbedarfs, Diss. Nürnberg-Erlangen 1972
- Schuster, Leo: Der Forderungskauf, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, München 1971, S. 725-756
- Seelbach, Horst: Determinanten des Kapitalbedarfs, in: Handwörterbuch der Finanzwirtschaft, (Hrsg.) Hans E. Büschgen, Stuttgart 1976, S. 974-987
- Seitz, J.: Die Determinanten der Bankwahl und der Bankloyalität, Diss. Münster 1976
- Slevogt, Horst: Marketing im Bankgeschäft, in: Die Finanzen des privaten Haushalts, Festschrift für W. Kaminsky, (Hrsg.) F. Schneider, Frankfurt/Main 1969
- ders.: Lenkpreisrechnung als Bankkalkulation für Planung und Marketing, in: Österreichisches Bankarchiv, 3/1972, S. 84-106
- Smith, R.F./
Winakor, A.H.: Changes in Financial Structure of Unsuccessful Industrial Corporations, Bureau of Business Research, Bulletin Nr. 51, Published by the University of Illinois, Urbana 1935
- Spettmann, Thomas: Budgeting im finanziellen Leistungsbereich der Bank mit Hilfe eines modularen Planungsmodells, München 1979
- Stähr, Hans Christoph: Zur Diskussion über das Zinsrisiko, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 35. Jg., 1982, S. 692-697
- Starke, Wolfgang: Kundenorientierung im Kreditgeschäft, in: Betriebswirtschaftliche Blätter für die Praxis der Sparkassen und Girozentralen, 16. Jg., 1977, S. 1-3

- Stein, Dietrich: Wettbewerbspolitik und Geschäftsbankensystem, Eine kritische Überprüfung der wettbewerbspolitischen Situation des Geschäftsbankensystems der Bundesrepublik Deutschland unter besonderer Berücksichtigung der Konzentrationstendenzen, Bochum 1975
- Stein, H. von/
Ziegler, W.: Bilanzgestaltung und Kreditwürdigkeit, in: Sparkasse, 95. Jg., 1978, S. 227-232
- Steiner, M./
Rössler, M.: Zukunftsorientierte Bilanzanalyse und ihre Prognosequalität, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1976, S. 440-453
- Störrle, Wilfried: Finanzierungsanlässe, in: Handbuch der Unternehmensfinanzierung, (Hrsg.) O. Hahn, München 1971, S. 181-198
- Strack, Heinz: Beurteilung des Kreditrisikos, Diss. Berlin 1976
- Süchting, J.: Kalkulation und Preisbildung der Kreditinstitute, Frankfurt/Main 1963
- ders.: Zur Kontroverse um die Bankkalkulation, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 20. Jg., 1967, S. 15-19
- ders.: Die Bankloyalität als Grundlage zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten, in: Kredit und Kapital, 5. Jg., 1972, S. 269-300
- ders.: Elemente einer Auslandsstrategie einer Bank, in: Der Bankbetrieb zwischen Theorie und Praxis, Festschrift für Karl Friedrich Hagenmüller, (Hrsg.) J. Süchting, Wiesbaden 1977, S. 131-149
- ders.: Finanzmanagement - Theorie und Praxis der Unternehmensfinanzierung, Wiesbaden 1978
- ders.: Bankmanagement, Stuttgart 1982

- Süchting, Joachim: Schwerpunkte und Probleme der bankbetrieblichen Kosten- und Erlösrechnung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 52. Jg., 1982, S. 790-794
- Tesche, B.J.: Der Einfluß von Beschäftigungsanpassungen auf die Kapitalausstattung der Industrieunternehmung, Diss. Köln 1970
- Tönjes, Uwe: Kundeninformationssysteme und Kundenkalkulation, in: Die Bank, 3/1980, S. 106-112
- Vorbaum, Herbert: Finanzierung der Betriebe, Wiesbaden 1977
- Wächtershäuser, Manfred: Kreditrisiko und Kreditentscheidung im Bankbetrieb, Wiesbaden 1971
- Wagener, Ernst: Regionalprinzip - Arbeitsteilung - Sparkassenverbund, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 36. Jg., 1983, S. 371-376
- Weber, H.: Die Spannweite des betriebswirtschaftlichen Planungsbegriffs, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 16. Jg., 1964, S. 716-724
- Weibel, P.F.: Die Aussagefähigkeit von Kriterien zur Bonitätsbeurteilung im Kreditgeschäft der Banken - eine empirische Untersuchung -, Bern und Stuttgart 1973
- Weigel, Klaus: Das Informationsverhalten von Kreditmanagern bei der Analyse von Jahresabschlüssen gewerblicher Kreditnehmer - Eine empirische Untersuchung -, Diss. Saarbrücken 1980
- Weinrich, G.: Kreditwürdigkeitsprognosen, Wiesbaden 1978
- Weiss, U.: Marktforschung der Kreditinstitute - Die Erforschung des Marktes der privaten Haushaltungen und ihr Einfluß auf die Verhaltensweise der Institute -, Berlin 1966
- Weitkemper, Franz J.: Finanzierung deutscher Unternehmen im Ausland, in: Finanzierungs-Handbuch, (Hrsg.) F.W. Christians, Wiesbaden 1980, S. 473-494

- Welcker, Johannes: Zinsprognose durch Point & Figure Analyse, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 36. Jg., 1983, S. 102-106
- Witte, Eberhard: Die Liquiditätspolitik der Unternehmung, Tübingen 1963
- ders.: Zur Bestimmung der Liquiditätsreserve, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 34. Jg., 1964, S. 766-
- Witte, Eberhard/
Klein, Herbert: Finanzplanung der Unternehmung - Prognose und Disposition -, Hamburg 1974
- Wittgen, R.: Die Geldpolitik der Geschäftsbanken, Frankfurt/Main 1965
- Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959
- Zimmerer, Carl: Bankkostenrechnung, Frankfurt/Main 1956
- ders.: Von der Bilanzmanipulation zur Bilanzkriminalität, Referat gehalten auf dem 31. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag 1977 in Berlin
- Zimmermann, Josef: Kreditbeschaffungsverhalten mittelständischer Unternehmen, Frankfurt/Main 1981
- Zinken, R.: Die Planung im Bankbetrieb unter besonderer Berücksichtigung operationalanalytischer Lösungsversuche zur Optimalplanung des Aktiv- und Passivgeschäfts, Köln 1975

L e b e n s l a u f

Geburtstag : 15.02.1949

Geburtsort : Ravensburg

Eltern : Franz Junker und Frau Margarete,
geb. Birkhofer

Schul Ausbildung : 1956 - 1959 Grundschule in Weingarten
1960 - 1965 Realschule in Weingarten
1966 - 1969 Wirtschaftsgymnasium
in Ravensburg

Berufsausbildung : 8/1969 - 2/1971 Banklehre bei der
Württembergische Landesbank und
Girozentrale in Ravensburg

Studium : 3/1971 - 3/1975 Wirtschaftswissen-
schaftliches Studium an der Univer-
sität des Saarlandes in Saarbrücken

Berufliche
Tätigkeit : 4/1975 - 12/1975 Wissenschaftlicher
Assistent am Lehrstuhl für Betriebs-
wirtschaftslehre insbesondere Banken
und Finanzen, Prof.Dr.J.Hauschildt,
Universität des Saarlandes, Saarbrücken
1/1976 - 5/1978 Mitarbeiter der
Abteilung Betriebswirtschaft der Deutsche
Genossenschaftsbank in Frankfurt/Main
6/1978 - 12/1979 Sachgebietsleiter
für Firmenkredite in der Deutsche
Genossenschaftsbank in Frankfurt/Main
seit 7/1980
Stellvertretender Leiter der Abteilung
Finanzen und Beteiligungen der
Bayernwerk Aktiengesellschaft in München.

München, im Februar 1984

